



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
Escuela de Comunicación

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN MENCIÓN EN ORGANIZACIONAL**

Comunicación en Red

***Una propuesta para repensar la gestión de la comunicación
del área cultural de la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador.***

Santiago Gabriel Váscquez Yeroi

Directora: María del Carmen Cevallos

Junio - 2015
Quito – Ecuador

*Tomad, Señor, y recibid
toda mi libertad,
mi memoria,
mi entendimiento
y toda mi voluntad;
todo mi haber y mi poseer.*

*Vos me disteis,
a Vos, Señor, lo torno.
Todo es Vuestro:
disponed de ello
según Vuestra Voluntad.*

*Dadme Vuestro Amor y Gracia,
que éstas me bastan.
Amén.*

*A mi madre,
a quien debo todo lo que soy.*

Ad Maiorem Dei Gloriam
Ignacio de Loyola S.J.

Resumen

El presente estudio desarrolla un Sistema Integrado de Comunicación con el que se pretende conectar a todos los talleres y grupos culturales, en una red de gestión compartida de información, principalmente su planificación de eventos, a fin de vincularlos todos en un sistema, conformando lo que se denominará Sector Cultural de la PUCE.

El Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE (SIC Cultura PUCE) tiene como objetivo crear un modelo comunicativo que brinde soporte al desarrollo conjunto de los diversos actores del sistema, a través de la propuesta de lineamientos y protocolos de acción, actividades y tareas, con las que la gestión de la comunicación se podrá desarrollar de una manera mucho más ordenada y eficiente, incrementando la identificación, posicionamiento y preferencia de los actores del Sector Cultural de la PUCE por parte de los distintos stakeholders, consiguiendo una mayor participación y vinculación de los públicos en las diversas actividades que el sistema realiza.

A partir de un diagnóstico de comunicación, levantado tras un estudio cuantitativo, se consiguió determinar el nivel de identificación que los talleres y grupos culturales tienen con sus públicos objetivos, se logró caracterizar a cada uno de los miembros del Sector Cultural de la PUCE, delimitar sus fronteras y analizar su entorno. De igual manera, se detallaron las relaciones que existen entre dicho entorno y el sistema, y el nivel de vinculación que entre ellos se ha establecido.

Con esta información, se desarrolló el SIC Cultura PUCE construido a partir de la unión del proceso básico de todo sistema (Entrada - Proceso - Resultado), con el modelo tradicional de comunicación de Jakobson (Emisor - Mensaje - Receptor), generando una matriz que permite establecer protocolos y acciones concretas para los cruces entre los elementos de los dos modelos. La puesta en marcha del sistema depende de las necesidades comunicacionales que se presenten, de tal manera que se han dividido las necesidades en los siguientes tipos: Promoción, Cobertura, Difusión y Solicitudes Externas; cada una pone en marcha al sistema de una manera distinta, pues requiere resultados distintos y muy particulares para cada caso.

Introducción

El Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE (SIC Cultura PUCE) se desarrolla con el fin de establecer vínculos entre los distintos talleres y grupos culturales de la universidad, para que la gestión compartida de la comunicación les permita desarrollar estrategias comunicativas con mayor impacto en sus stakeholders. Se desarrolla de la unión del proceso básico de todo sistema (Entrada - Proceso - Resultado), con el modelo tradicional de comunicación de Jakobson (Emisor - Mensaje - Perceptor), generando una matriz que permite establecer protocolos y acciones concretas para los cruces entre los elementos de los dos modelos; generando protocolos de acción, actividades y tareas, que permitirán una gestión de la comunicación acertada y eficiente.

Esta propuesta se alimenta de tres modelos de comunicación: el de *Comunicación en 360°* de Fernando Véliz Montero, los modelos de Branding Corporativo y el modelo de desarrollo organizacional propuesto por Jeff Jarvis, anclados a la Teoría General de los Sistemas, lo que permite repensar a la comunicación como un proceso sistémico que genera sinergia, desarrollo conjunto, entendiendo que el accionar de cada uno de los talleres y grupos culturales influye inevitablemente en los demás, lo que los lleva a ser más conscientes y generosos en su quehacer.

En el primer capítulo, se desarrolla toda la teoría comunicativa y sistémica pertinente. Se hace un recuento del proceso comunicativo, desde Jakobson, hasta los postulados teóricos modernos, detallando cada uno de los elementos de dicho proceso. Se desarrolla, también, la teoría relacionada con la identidad e imagen de las organizaciones, el concepto de marca y branding, y los procesos de identificación, posicionamiento y preferencia. Se profundiza en la construcción de la red, del tejido que constituye el Sistema Sector Cultural de la PUCE, a partir de la Teoría General de los Sistemas y sus postulados más importantes. De tal manera que se levanta el marco teórico suficiente para desarrollar el modelo antes mencionado.

En el segundo capítulo, se analiza a detalle el Sector Cultural de la PUCE, caracterizando a cada uno de sus miembros, delimitando sus fronteras y estudiando su entorno. A partir de un diagnóstico de comunicación, se detallan las relaciones existentes entre el sistema y sus principales stakeholder, principalmente del público objetivo; midiendo el nivel

de identificación, posicionamiento y reconocimiento que los miembros del Sector Cultural de la PUCE tienen en éste.

El tercer capítulo contiene la Propuesta del Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE, que establece las matrices para la gestión de la comunicación de los miembros del sistema. Cada matriz ha sido generada a partir de las diferentes necesidades que el sistema presente, cada una con sus actividades y tareas específicas y con sus correspondientes resultados. Con este enfoque se ha determinado cuatro ejes de acción, según los requerimientos a saber: Promoción, Cobertura, Difusión y Solicitudes Externas.

El Sistema propuesto permitirá integrar las estrategias comunicativas, incrementando el alcance y la acogida de cada una de ellas. La gestión conjunta favorece la optimización de recursos y la obtención del mayor provecho de cada esfuerzo comunicativo realizado por los miembros del sistema. De igual manera, la interacción entre los miembros del sistema y el conocer sobre las actividades que realizan unos y otros permitirá la integración de planificaciones, obteniendo una propuesta cultural mejor organizada, más cercana al público objetivo y mucho más atrayente.

Índice de contenidos

CAPÍTULO I: Para que Hablemos el Mismo Idioma	1
1.1. Una mirada a la comunicación	1
1.1.1 Comunicación.....	1
1.2 El Proceso de Comunicación y sus Elementos	2
1.3 Flujos de comunicación.....	4
1.4 Conozcamos al Emisor	5
1.4.1 Identidad corporativa - ¿Quién soy?	6
1.4.2 Imagen corporativa - ¿Cómo me ven?	6
1.4.3 Identidad e Imagen.....	8
1.4.4 Identificación	9
1.4.5 Posicionamiento y diferenciación.....	9
1.4.6 Referencia.....	9
1.4.7 Preferencia.....	10
1.4.8 Branding.....	10
1.4.9 Marca	11
1.5 Conectando a los Emisores o Tejiendo Redes.....	12
1.5.1 Comunicación en red.....	12
1.5.2 Gestión compartida de la información	13
1.5.3 Difusión colaborativa	14
1.5.4 Comunicación en 360°	14
1.6 Ampliando el Tejido	15
1.6.1 El perceptor	15
1.6.2 Feedback y su manejo	16
1.7 Fortaleciendo el Tejido con la Teoría General de los Sistemas.....	18
1.7.1 Sistema	19
1.7.2 Subsistema y suprasistema.....	20
1.7.3 Naturaleza de los sistemas.....	20
1.8 Principios de los sistemas.....	21
1.8.1 Sinergia	21
1.8.2 Recursividad	22
1.8.3 Equifinalidad.....	22
1.8.4 Retroalimentación	22
1.8.5 Homeostasis, entropía y negentropía	23
1.8.6 Resiliencia.....	23
1.8.7 Morfogénesis.....	23
1.9 Conceptos Necesarios	24
1.9.1 Propósito	24
1.9.2 Entorno	24
1.9.3 Fronteras.....	24
1.9.4 Recursos.....	24
1.9.5 Resultado	25

1.10	El porqué de un Enfoque Sistémico	25
1.11	Aportes de la metodología sistémica.....	25

CAPÍTULO II: El Sector Cultural de la PUCE27

2.1	La PUCE y su Sector Cultural.....	27
2.2	Finalidad del sistema.....	28
2.3	Fronteras del Sistema y su Entorno	29
2.4	Componentes del Sistema	29
a)	Coro PUCE	29
b)	Teatro Clásico PUCE	30
c)	Ensamble de Guitarras.....	30
d)	Taller de tango	31
e)	Taller de Danza Neoclásica	31
f)	Grupo de Danza Contemporánea	32
g)	Taller de Danzas Tropicales.....	32
h)	Grupo de Danza Folklórica.....	33
i)	Taller de Danza Árabe PUCE.....	33
j)	Taller de Dibujo y Pintura	34
2.5	Buscando una Agenda Conjunta.....	37
2.6	El Entorno del Sector Cultural de la PUCE.....	40
2.6.1	El público.....	40
2.6.2	Comunicación desde el sistema	43
2.6.3	Canales de difusión	44
2.6.4	La preferencia del público	46
2.6.5	Autoridades	47
2.6.6	Otros actores.....	48
2.7	Con Miras a un Sistema Integrado de Comunicación.....	48

CAPÍTULO III: Propuesta del Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE50

3.1	Integración del Sistema.....	50
3.1.1	Información compartida	51
3.1.2	Una agenda conjunta	52
3.2	El Esquema Sistémico	53
3.2.1	Entradas.....	53
3.2.2	Recursos.....	54
3.2.3	Procesos	54
3.2.4	Resultados	55
3.2.5	Retroalimentación	55
3.3	Funcionamiento del Sistema	56
3.3.1	Promoción	56
3.3.1.1	Proceso - Emisor.....	57

3.3.1.2	Proceso - Mensaje	58
3.3.1.3	Proceso - Canales.....	59
3.3.1.4	Salida - Emisor.....	59
3.3.1.5	Feedback – Perceptor	60
3.3.1.6	Feedback – Feedback.....	61
3.3.2	Cobertura	62
3.3.2.1	Proceso – Emisor	63
3.3.2.2	Proceso – Mensaje.....	63
3.3.2.3	Salida – Canales	63
3.3.2.4	Feedback – Perceptor	64
3.3.2.5	Feedback – Feedback.....	64
3.3.3	Difusión	65
3.3.3.1	Proceso – Emisor	66
3.3.3.2	Proceso - Mensaje	66
3.3.3.3	Salida – Canales	67
3.3.3.4	Feedback – Perceptor	67
3.3.3.5	Feedback – Feedback.....	68
3.3.4	Solicitudes externas	69
3.3.4.1	Proceso – Emisor	69
3.3.4.2	Proceso – Mensaje.....	69
3.3.4.3	Salida – Canales	70
3.3.4.4	Feedback – Perceptor	70
3.6.5	Feedback – Feedback.....	71
3.4	Nota final	72
	Conclusiones y recomendaciones.....	73
	Referencias Bibliográficas	75

Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1: Actores Sector Cultural de la PUCE.....	34
Gráfico 1: Utilización de espacios para realizar eventos culturales en la universidad	36
Gráfico 2: Preferencia en cuanto a tipos de eventos culturales	36
Gráfico 3: Meses en los que se desarrollan eventos culturales dentro de la universidad	37
Gráfico 4: Meses en los que se desarrollan eventos culturales fuera de la universidad	37
Gráfico 5: Utilización de los canales de difusión para promocionar eventos culturales del Sector Cultural de la PUCE	38
Gráfico 6: Levantamiento de bases de datos por parte del Sector Cultural de la PUCE	39
Gráfico 7: Nivel de identificación del Sector Cultural de la PUCE	41
Gráfico 8: Causas para la no participación a eventos culturales en la PUCE	42
Gráfico 9: Elementos que motivarían a la participación en eventos culturales en la PUCE	42
Gráfico 10: Canales por los que el público objetivo recibe información	44
Gráfico 11: Canales por los que el público objetivo desearía recibir información	47

Índice Ilustraciones

Ilustración 1: Circularidad de los Sistemas	55
Ilustración 2: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE.....	56
Ilustración 3: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE - Promoción.....	62
Ilustración 4: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE - Cobertura.....	65
Ilustración 5: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE - Difusión.....	68
Ilustración 4: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE - Solicitudes Externas.....	71

CAPÍTULO I

Para que Hablemos el Mismo Idioma

1.1. Una Mirada a la Comunicación

Desde los primeros estudios, se ha dicho que la comunicación es un proceso propio de todo ser, que en todo momento estamos, irremediablemente, comunicando, incluso que prácticamente “es imposible no comunicar” (Watzlawick, 1971, p. 50). Es decir, *todo* y en *todo momento*, comunica; hagamos lo que hagamos personas, animales, cosas, instituciones, organizaciones, gobiernos, estamos enviando mensajes, estamos diciéndole *algo* a *alguien*.

La importancia de los procesos comunicativos ha llevado a pensadores y científicos a afirmar que la razón existe, sí y sólo sí, existe el lenguaje, pues el proceso comunicativo obliga al hombre a crear sistemas complejos de significación, a hacer abstracciones, a realizar conjeturas, a pensar en un mundo distinto al que puede apreciar con sus sentidos. En este proceso, el hombre utiliza la lengua, un “conjunto de hábitos lingüísticos que permiten a un sujeto comprender y hacerse comprender” (de Saussure, 1916/1979, p.144 – en (Bitone, 2004, p. 23)), para, en primer lugar, entender el mundo, aprehenderlo, y luego, relacionarse con los demás. El proceso comunicativo obliga al hombre a utilizar signos, “algo mediante cuyo conocimiento conocemos algo más” (Peirce, 1987, p. 116, citado en (Bitone, 2004, p. 23)). La comunicación se constituye, entonces, como el proceso en el cual un ente transmite un mundo de significaciones, utilizando signos, a otro ente.

1.1.1 Comunicación

Comunicar puede entenderse como la “interacción social por medio de mensajes” (Gerbner, 1967) (McQuail & Windahl, 1989, p. 32). Radica en “la transmisión de información, ideas, actitudes, o emociones de una persona, o un grupo, a otro [u otros] primariamente a través de símbolos” (Theodorson y Theodorson, 1969) (McQuail & Windahl, 1989, p. 32). Para Osgood, la comunicación está dondequiera que un sistema “influye” sobre otro, mediante la manipulación de símbolos, transmitidos a través de un canal (Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957) (McQuail & Windahl, 1989, p. 32). Podríamos decir que todos y en todo momento estamos *influyendo* sobre los demás, estamos *manipulando*, modificando e incluso creando,

símbolos para conseguir que un individuo o un grupo de personas reaccione de una manera predeterminada por nosotros. En este sentido, el modelo de Fernando Véliz plantea que la comunicación une, construye, comparte y, siempre, impacta capitales simbólicos diversos en quien recibe los mensajes, y desde ahí se construye una complicidad entre el emisor y el receptor, que genera la acción.

1.2 El proceso de Comunicación y sus Elementos

Con este fin, quien emite los mensajes, llamado *emisor* o, según el modelo de Lasswell, la “fuente del mensaje o comunicador” (Pator Ruiz, 2006, p. 21), es el encargado de codificar la información, de asociar ideas, seres o hechos, a *signos* que los representen, en un proceso llamado *semiosis*, es el que responde a la pregunta de “¿Quién?” emite un mensaje. En palabras de Prieto Castillo, el emisor es “una máquina que elabora un mensaje” sea un individuo o un grupo, pues puede ser “tanto un individuo como una empresa en la que muchos seres trabajan para producir un solo mensaje” (Prieto Castillo, 1980, p. 20).

En este proceso, el emisor asume un *código* común preestablecido para crear un *mensaje*. Retomando el modelo de Lasswell, el mensaje responde a la pregunta: “¿Dice qué?”, apelando al análisis del contenido propio del mensaje que está siendo transmitido (Pator Ruiz, 2006, p. 21). Dicha elaboración “no puede ser arbitraria [ya que,] en un proceso de comunicación, la simple emisión de sonidos o de imágenes no asegura que los mismos se convierten en mensajes” (Prieto Castillo, 1980, p. 20). Este código es común y preestablecido pues es fundamental que las emisiones respondan a determinadas reglas sociales al momento de ser elaboradas, tanto en la forma en que se estructura un signo, como en la manera en que se lo combina con otros. Los *mensajes*, “aquello que el emisor estructura y llega a los sentidos del perceptor” (Prieto Castillo, 1980, p. 20), pueden estructurarse como *mensajes individuales*, que no van más allá de los límites de un ser o su pequeño círculo de allegados, o como *mensajes sociales*, aquellos que inciden en grandes cantidades de seres, quienes lo comparten, incluso, sin conocerse entre ellos. Siempre los mensajes tratan *sobre algo*, es decir, hacen alusión a algún sector de la realidad, constituyéndola como un *referente* en el proceso comunicativo.

Este mensaje se transmitirá por un *canal* o *medio*, utilizando ciertos *recursos*, hacia un *receptor*. Mencionamos estos dos elementos, medio y recursos, porque “el primer término no

sólo comprende el vehículo de difusión, sino también todo lo que ello implica: recursos en materiales, recursos en energía, recursos humanos” (Prieto Castillo, 1980, p. 20). El receptor es el destinatario del mensaje, responde al análisis de “¿A quién?” se le transmite el mensaje (Pator Ruiz, 2006, p. 21), es quien entra en relación con él, y quien debe, con mayor o menor esfuerzo, decodificarlo e interpretar los signos; en este momento, la recepción deja de ser pasiva, pues hay cierta actividad por parte del receptor que implica “selectividad, discriminación, aceptación o rechazo” (Prieto Castillo, 1980, p. 22), convirtiendo al *receptor* en *perceptor*, que en palabras de Prieto Castillo “es el punto terminal del proceso de comunicación” (1980, p. 22).

Esta “interacción entre dos o más individuos”, debe desarrollarse dentro de un *contexto* o *marco de referencia*, que posibilitará el entendimiento y facilitará la comunicación (Moncayo, 2008, p. 6). Este marco de referencia implica, según Prieto Castillo, “la comprensión general e inmediata de la realidad. Un mensaje es referencial sí, y sólo sí, aparece inserto en un marco de referencia, previamente conocido por el perceptor, conocido y valorado.” (1980, p. 23). Es importante que el emisor conozca o esté inserto en el marco de referencia del perceptor y que elabore los mensajes a partir de ese marco referencial a fin de que el mensaje sea entendido y cumpla con los objetivos del emisor.

El modelo comunicativo de Shannon, plantea que los mensajes son “vulnerables”, pues pueden ser perturbados por distintos tipos de “ruidos” o “interferencias” que se dan en el proceso comunicativo (McQuail & Windahl, 1989, p. 49), elementos que “no son proporcionados intencionalmente por la fuente de información” (Pator Ruiz, 2006, p. 22). Esta situación podría ocasionar que “el mensaje producido por la fuente y el reconstruido por el receptor [o perceptor] que ha alcanzado su destino no [necesariamente] tengan el mismo significado” (McQuail & Windahl, 1989, p. 50). Lo que nos lleva a analizar la pregunta, planteada en el modelo de Lasswell, “¿En qué canal?” se está emitiendo el mensaje (Pator Ruiz, 2006, p. 21), buscando “transportar la máxima de señales” y considerando la cantidad de señales emitidas que “serán destruidas por el ruido en el trayecto desde el emisor al receptor” (McQuail & Windahl, 1989, p. 49).

Por otro lado, DeFleur introduce el concepto de *feedback*, una respuesta que el receptor da como consecuencia del mensaje recibido, en otras palabras, los *efectos* del acto comunicativo. Respuesta que debe ser escuchada pues, según la *Ontología del Lenguaje*,

planteada por Rafael Echeverría, “en la comunicación no se da el hablar sin el escuchar y viceversa” (Véliz, 2011, p. 132). El análisis de las respuestas de los distintos públicos “ofrece la posibilidad de adaptar más efectivamente” la manera en que un individuo u organización se comunica con sus destinatarios. Hay que puntualizar que, en la comunicación de masas o colectiva, el feedback que se recibe es “indirecto o limitado” (McQuail & Windahl, 1989, p. 50) en cuanto no se consigue registrar las respuestas de todos quienes han recibido el mensaje.

La noción de feedback permite construir una teoría de la *comunicación circular*, centrada en la conducta de los actores. En el modelo de Osgood y Schramm, “las dos partes que intervienen en la conversación realizan las mismas funciones: codificación, decodificación e interpretación” (McQuail & Windahl, 1989, p. 52), haciendo de la comunicación un proceso interminable, que no empieza en un lugar y termina en otro, sino que sus actores se convierten, en palabras de Schramm, en “centralistas que manejan y reconducen la gran corriente interminable de la información” (McQuail & Windahl, 1989, p. 53).

Con una visión más amplia de estas teorías, surge el modelo de Dance, en el que se entiende a la comunicación como una espiral, subrayando su naturaleza dinámica. En esta teoría comunicativa, el proceso “contiene elementos, relaciones y contextos que están cambiando continuamente. La espiral describe cómo cambian a lo largo del tiempo” (McQuail & Windahl, 1989, pp. 54-55).

La comunicación significa entonces, y retomando lo propuesto por Schramm, *compartir*, comprendiendo un nivel de intercambio, visto desde la teoría de la Kinesia de Bridghistell; es “establecer una cierta participación en común con alguien”, para lo cual es indispensable la existencia de tres elementos: una fuente, un mensaje y un destino (Pator Ruiz, 2006, p. 24); o en el modelo de Jakobson: *emisor - mensaje - receptor*.

1.3 Flujos de Comunicación

Como se ha venido diciendo, la comunicación es un compartir, una relación entre individuos. Puede vérsela como una “orquesta” en la que los flujos de comunicación constituyen “un sistema de canales múltiples en el que los actores sociales participan en todo momento, tanto como si lo desean como si no” (Pator Ruiz, 2006, p. 32). El flujo de información es el movimiento de información resultante de cualquier acción, actividad o proceso, por lo que,

en todo momento, grandes cantidades de información van y vienen en todos los sentidos posibles y con distintas direcciones, “desde y hacia el interior o exterior de una o varias entidades (procesos, personas, sistemas, programas o unidades organizativas) para influir en ellas y transformar su estado” (Moreira, 2006).

Para George Siemens (2004), “el flujo de información puede ser comparado con un río que fluye a través de la ecología de una organización” (p. 7), y la salud de ésta depende del cuidado que se le pueda dar al río. “El hecho de que la organización sea un sistema interdependiente interna y externamente le obliga a desarrollar canales de comunicación tanto en el interior como hacia el exterior” (Losada, 2004, p. 48). Por esta razón, debe ser una prioridad para las organizaciones el cuidado en la creación, preservación y correcto uso del flujo de información.

1.4 Conozcamos al Emisor

Hemos dicho que el emisor es quien crea y transmite el mensaje hacia un receptor, a través de un canal y, en general, con una intención puntual, es decir, buscando una reacción o efecto específico, “y en función de ese fin estructura la totalidad de su mensaje. El fin encadena la elaboración” (Prieto Castillo, 1980, p. 25). La construcción de los mensajes siempre está influenciada por la imagen que el emisor (individuo u organización) tiene de sí mismo, autoimagen constituida por la personalidad, intereses y actitudes, del emisor y que se ve alimentada por las políticas e ideologías que dirigen y enmarcan su forma de actuar, de relacionarse con los demás y sobre todo de comunicarse con su entorno. Esta autoimagen no influye solamente en la elaboración de los mensajes, sino también en la imagen de sí que produce en los perceptores, en su público objetivo. El emisor también conoce algo de su perceptor, tiene una imagen de él, y recibe constantemente respuestas, opiniones y una amplia retroalimentación, que también influyen en la producción de nuevos mensajes (Pator Ruiz, 2006, p. 27).

Cuando nos referimos a la comunicación colectiva, “[este emisor] es siempre parte de un grupo organizado y a menudo (...) una institución que tiene otras funciones aparte de comunicar” (McQuail & Windahl, 1989, p. 34). Al igual que cualquier otra entidad, las organizaciones también están comunicando a cada momento y es fundamental que sean conscientes de esta realidad pues, cuando pensamos en las organizaciones como emisores,

como creadoras y transmisoras de información, de sensaciones, de opiniones, etc., surgen situaciones que debemos tener en cuenta en todo momento.

1.4.1 Identidad corporativa - ¿Quién soy?

El intento por responder esta pregunta lleva a todo emisor, individuo u organización, a mirar hacia adentro para encontrar aquellos rasgos que lo diferencian de los demás (Norberto Mínguez), le obligan a analizar aquella autoimagen mencionada anteriormente, constituida por su personalidad, intereses y actitudes, y por las políticas e ideologías que lo dirigen. La construcción y adecuada difusión de una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva es fundamental para todo emisor, y debe extrapolarse tanto a los productos y servicios que éste ofrece, como a sí mismo. (Capriotti, 2009, p. 47)

1.4.2 Imagen corporativa - ¿Cómo me ven?

Por otro lado, la imagen corporativa se constituye por el conjunto de significados, organizados como estructura o esquema mental, que los perceptores, audiencias, públicos o consumidores, asocian a un emisor, individuo u organización (Norberto Mínguez). Podría decirse entonces, que la imagen es “una representación icónica” de la organización que se construye en los perceptores (Losada, 2004).

La construcción o *gestión* de la imagen corporativa, es decir todas aquellas estrategias que la organización pone en práctica para transmitir a sus públicos parte de su identidad corporativa, se plantean en dos momentos: desde el emisor y desde el perceptor.

Desde un concepto de emisión, la imagen corporativa le pertenece a la organización, se gestiona por ella y se convierte en un recurso más a ser utilizado. La imagen corporativa es entonces el conjunto de significados conformado por aquellas “características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella, lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, [es decir,] la *percepción deseada* por la compañía” (Capriotti en (Losada, 2004, p. 57)). Se transforma en un producto elaborado por la organización y transmitido adecuadamente a fin de que los diversos públicos lo reciban y adopten como suyo.

Desde el concepto de recepción o percepción, la construcción de un conjunto de significados es algo que no depende en su totalidad del emisor pues, debemos recordar que trabajamos con imágenes, símbolos y expectativas colectivas (Véliz, 2011, p. 17), por lo que la imagen corporativa es una construcción propiedad de los públicos. De acuerdo a diversos estudios de Umberto Eco, “la audiencia interpreta los mensajes a su conveniencia” (Pator Ruiz, 2006, p. 30), lo que implica que también construye imágenes a su conveniencia. Whorf (1940) afirma, en este sentido, que “nos vemos introducidos en un nuevo principio de relatividad” en el que los mismos estímulos, mensajes recibidos, no generan las mismas reacciones o “imágenes del universo” (p. 214 en (Pator Ruiz, 2006, p. 32)). Eco dirá que la multiplicidad de códigos y la infinita variedad de contextos y circunstancias, “hacen que un mismo mensaje pueda codificarse desde puntos de vista diferentes y por referencia a sistemas de convenciones distintos, [por lo que] es condición necesaria la existencia de una cierta coincidencia en el código lingüístico” (Eco, 1977, p. 249 en (Pator Ruiz, 2006, p. 30)). Lo que nos lleva a pensar que “la imagen es por esencia completamente subjetiva” (Heude citado en (Losada, 2004, p. 59)), ligada a las múltiples formas de interpretar el universo de mensajes recibidos, una reconstrucción y organización particular de los conocimientos sobre la organización.

Esta interpretación subjetiva de la realidad además se ve influenciada por los contextos material y específico, la interpretación que los públicos hacen de la información o desinformación que puedan tener sobre la empresa y las diversas experiencias previas que haya tenido con la organización. Según Blumer, los significados surgen de la interacción social haciendo de los significados un producto de la sociedad que se modifica a través de los procesos de interpretación y, en un contexto cambiante, estos significados se ven mayormente afectados. Entonces, el significado que acompaña a la la imagen de una organización es “un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro son asociadas entre sí y con la empresa” (Losada, 2004, p. 61). De esta manera, vemos cómo lo que la gente piensa de una organización, o la imagen que tienen de ella, es el resultado de la suma de sus esfuerzos comunicativos con todo el bagaje subjetivo de cada persona.

Uno de los riesgos que las organizaciones corren radica en que la imagen creada por las audiencias no corresponde con la que han emitido; en esta situación, se suele pensar en la existencia de una imagen “irreal” que ha llegado a los públicos. En este sentido, Marton (citado en (Losada, 2004, p. 59)) afirma que no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque,

para la persona, la imagen es la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa [o corresponde o no, a la organización], es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actuará según ello (Marson, 1981: 99 en (Losada, 2004, p. 59). Hay que tomar en cuenta que no existe nada tan real como una creencia, pues las cosas u organizaciones no son lo que son, sino lo que sus públicos creen, perciben o conocen de ellas, construyéndoles una nueva identidad. Esta nueva *identidad* se conforma, entonces, por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificarla y diferenciarla de las demás.

1.4.3 Identidad e Imagen

Podemos concluir que tanto la *Identidad* como la *Imagen* organizacionales, en su proceso de desarrollo, se ven determinadas por la circularidad propia de la comunicación, pues ambas recaen en determinados momentos tanto en el emisor como en los perceptores. En un primer momento, la *Identidad* es aquello que, para la organización, constituye su esencia, aquellos atributos que la identifican y diferencian de las demás. A partir de esta *Identidad*, se construye una *imagen* a ser difundida, se eligen ciertos atributos y características que se presentan en un mensaje estructurado y difundido estratégicamente a un público específico; para este punto, aún seguimos en el lado del *emisor*. Pero, los mensajes son recibidos y evaluados por los públicos, quienes, con un sin fin de prejuicios, conocimientos y experiencias previas, y desde una multiplicidad infinita de posibilidades de interpretación, le dan sentido a esos mensajes, construyendo su propia *Imagen* de la organización, y a la larga creándole una nueva *identidad*, una nueva esencia, nuevos atributos que la identifican y diferencian de las demás. Al final tenemos dos *Identidades* y dos *Imágenes*, una pensada por la organización y otra por los públicos. El objetivo para la organización radica en conseguir que estas dos *Identidades* e *Imágenes* coincidan lo mejor posible. Esto obliga al emisor a conocer lo más a fondo posible a su audiencia a fin de construir mensajes que difícilmente puedan distorsionarse.

Todos estos esfuerzos por construir una imagen corporativa favorable cobran sentido cuando asumimos que la imagen crea valor para la empresa y se establece como un *activo intangible estratégico* de la organización (Capriotti en (Losada, 2004, p. 63)), pues logra identificación, posicionamiento, diferenciación, referencia y preferencia, entre sus públicos.

1.4.4 Identificación

La identificación es el primer paso en el proceso de construcción de una imagen corporativa favorable, pues implica la “existencia” de la organización para sus públicos, es decir, la reconocen y saben de sus características. Existir implica ocupar un espacio en la mente de las personas, condición inicial para que la elijan en cualquier contexto. Este existir abarca tres dimensiones: el *Quién es*, *Qué hace*, y *Cómo lo hace*, de la organización, sus características principales y diferenciadoras, sus actividades, productos o servicios que ofrece, y la manera en que actúa o sus pautas de comportamiento (Capriotti, 2009, p. 49).

1.4.5 Posicionamiento y diferenciación

El segundo paso es el *posicionamiento* y la *diferenciación*, que esa existencia sea valiosa para los públicos. Se busca la intromisión en la mente del consumidor de aquello que representa una marca y la forma en que se comporta con sus competidores y se pretende que la organización sea “percibida, [por sus públicos,] de una forma diferente a las demás [organizaciones de su mercado, categoría o sector de actividad] ya sea en lo que es, en lo que hace o cómo lo hace” (Capriotti, 2009, p. 49), convirtiéndose en una opción o alternativa diferente y válida frente a las demás organizaciones. Todo esto con el fin de llegar a ubicarse en el *Top of mind* de sus consumidores, ser la marca que primero viene a la mente de una persona cuando se le pregunta por un producto o servicio.

1.4.6 Referencia

Una vez que la organización ha logrado ser identificada, se ha posicionado y sus públicos la diferencian de las demás organizaciones de su sector, debe buscar ser “considerada (...) como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad”, es decir, convertirse en un referente del sector. Esto le lleva a “estar en una mejor posición para obtener la preferencia, ya que es la organización que más se acerca al ideal de ese mercado, categoría o sector de actividad (Capriotti, 2009, p. 49). Para este fin, la imagen aporta información adicional importante sobre la organización, y crea un esquema de referencia previo, sobre el que podrían asentar sus decisiones (Capriotti en (Losada, 2004, p. 63)).

1.4.7 Preferencia

La identificación, la diferenciación y la referencia, deben conseguir que la organización sea una opción de elección válida, debe ser valiosa para los públicos y mejor que las demás organizaciones (Capriotti, 2009, p. 49), la imagen se constituye como una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios. (Capriotti en (Losada, 2004, p. 64)). Esto se traduce en la efectiva opción de compra o consumo por parte de los públicos objetivos, es decir, cuando un cliente necesita o busca un producto o servicio, su primera opción para satisfacer esta necesidad es nuestra organización.

1.4.8 Branding

En la búsqueda por construir la tan valiosa imagen organizacional favorable, ser identificados por nuestro público, estar bien posicionados en el mercado, ser fácilmente reconocidos entre las organizaciones del sector, ser considerados como referentes en la actividad que realizamos y tener la preferencia de consumo, se plantea la necesidad de construir una *marca*, proceso en el que se busca “concebir, diseñar, implementar, rentabilizar un concepto de imagen y de producto que responda a los valores y a los deseos de un segmento del mercado” (Memelsdorff, 1998, p. 73). Contempla la gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad de una organización a fin de “crear y mantener vínculos con sus públicos” (Capriotti, 2009, p. 47).

Este trabajo de identificación no se limita a productos o servicios, “sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de ‘gestión de los atributos de identidad’, [por lo que el branding] puede desarrollarse a diferentes niveles, según se esté gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio, de una organización, de un sector de actividad o de un área geográfica (a nivel de ciudad, región o país)” (Capriotti, 2009, p. 47).

“La palabra americana branding proviene de brand, marca.” Tanto *brand*, como *branding*, se hallan en el acto del dueño de cualquier cosa de “identificarla”, transformándola en un “producto de marca”, con la capacidad de indicar su procedencia empresarial y de individualizarse de entre los demás productos y servicios (Yerovi Cruz, 2000, p. 59).

1.4.9 Marca

La *marca* es, por tanto, el elemento por el que nuestros públicos nos conocerán, es el contenedor de la identidad corporativa y sobre en quien se depositará el conjunto de significados que los perceptores, audiencias, públicos o consumidores, construyan sobre la organización. Por esta razón, y los demás beneficios que la marca presta, ha adquirido, según Yerovi (2000), un "valor autónomo extraordinario" (p. 69) y para Humberto Montero (2006), se han constituido como "el activo más importante que tiene una empresa" (p. 1). Esto se entiende fácilmente en cuanto, hoy en día, las marcas son "verdaderos relatos sociales, culturales y simbólicos que no identifican de forma estricta un referente, sino que se convierten en el referente mismo (Velilla 2010, 29). De tal forma que "estos significados generan preferencias o fidelidades entre clientes o grupos de interés en forma de compra, preferencia o elección" (Velilla 2010, pg.22) pues el consumidor reconoce en la marca aquellos "productos o servicios que a su juicio satisfacen más cumplidamente sus apetencias, necesidades y exigencias" (Yerovi Cruz, 2000, p. 64) y "si son fieles a una marca es porque esta les proporciona un mejor rendimiento o porque responde mejor que otras a sus necesidades específicas (Yerovi Cruz, 2000, p. 68). Por esta razón, aquellas marcas que han logrado convertirse en referentes (llamadas también marcas notorias) han llegado a estar presentes, incluso, en elementos decorativos.

Por otro lado, la marca brinda confianza y protege a los consumidores pues "atestigua ante ellos que todos los productos o servicios de una misma clase portadores de una misma marca han sido producidos, distribuidos o prestados por una misma empresa" (Yerovi Cruz, 2000, p. 63), con lo que el consumidor recibe información sobre la calidad "relativamente constante" del producto o servicio y sabe, en caso de ser afectado de alguna manera, quién es el responsable de los daños sufridos, brindando garantía y confianza en la industria.

Por todo esto, no debe sorprendernos que la marca sea capaz de convertirse en un instrumento de financiación empresarial, actuando como garantía en los contratos de crédito (Yerovi Cruz, 2000, p. 70).

1.5 Conectando a los Emisores o Tejiendo Redes

Hemos analizado detenidamente el proceso comunicativo con todos sus elementos, los flujos de comunicación y los fines por los cuales las empresas (emisores) desarrollan planes estratégicos de comunicación, fortalecidos por las visiones generales del branding y la identidad e imagen corporativas. En este sentido, va tomando relevancia el hecho de que todo emisor, persona, empresa u organización, debe dialogar estratégicamente, tanto interna como externamente, de tal manera que en cada diálogo e interacción se van construyendo lazos entre ellas hasta obtener un tramado profundo de interrelaciones.

Adalberto Chiavenato afirma que “debido a las limitaciones individuales, los seres humanos [y en este caso las organizaciones] deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones [mayores o sistemas] que les permitan lograr objetivos que no podrían alcanzar desde esfuerzos individuales” (Véliz, 2011, p. 123), por esta razón, es fundamental que el mencionado tramado de interrelaciones, que se constituirá en un sistema, funcione estratégicamente a fin de que cada organismo consiga sus objetivos, valorando y rescatando la diversidad de cada participante. El reto, entonces, consiste en alinearse unos con otros y compartir una perspectiva común a la hora de cumplir el objetivo final, respetando el carisma y estilo propio de cada componente del sistema.

1.5.1 Comunicación en red

Las organizaciones, para generar esta interrelación, necesitan puentes de todos los tamaños, con diversos estilos y múltiples materiales, que vayan y vengan en todas direcciones. Necesitan mecanismos y vías para crear relaciones, compartir experiencias y capitales simbólicos entre ellas, y, de acuerdo al modelo comunicativo de Fernando Véliz, la comunicación tiene el poder de “desplegar los puentes para hacer que las cosas ocurran” (Véliz, 2011, p. 12), para que este cúmulo de información viaje de un lado a otro, para que las relaciones nazcan; la comunicación une y comparte dichos capitales simbólicos entre las personas, crea los tramados de interrelaciones, crea sistemas, pues para Véliz el fin último de la comunicación consiste en sistematizar las acciones y construir organización desde una mirada común.

Empezamos a hablar entonces de una comunicación pensada como red, estructurada para funcionar yendo y viniendo de un organismo a otro, que una y mantenga conectados a todos quienes conforman el sistema. Con esta posibilidad que la comunicación brinda, empezamos a necesitar una gestión armonizada y coherente de distintos factores comunicativos, donde sintonizan la comunicación organizacional, la imagen corporativa, la gestión de Relaciones Públicas, los procesos de fidelización, las estrategias y soluciones digitales, las campañas publicitarias, y demás recursos comunicativos de los que las organizaciones pueden echar mano al momento de comunicarse. Una comunicación sintonizada con las necesidades y realidades de cada organismo que participa y forma parte del sistema, de este entramado de interrelaciones que se ha ido creando entre las distintas organizaciones.

1.5.2 Gestión compartida de la información

Las relaciones que se construyen entre las diferentes organizaciones se fortalecen gracias a la acertada utilización de procesos de comunicación y al manejo adecuado de la información, para lo que se requiere que, en palabras de Pizzolante, “los procesos de comunicación sean estratégicos, es decir, orientados nítidamente a objetivos previamente definidos” (Pizzolante en (Losada, 2004, p. 241). Y cuando nos referimos a una comunicación en red, a una comunicación de sistema, es fundamental que el objetivo esté alineado y consensuado entre todos quienes forman parte del sistema.

La gestión compartida de la información permitirá que las organizaciones de un mismo sector (ya sea cultural, productivo, religioso o de cualquier otra índole), interrelacionadas en un entramado, en una red, al punto de constituirse en un sistema integrado, generen sistemas de comunicación que las integren más y mejor, con estrategias orientadas a cumplir los mencionados objetivos y alcanzar metas comunes. Este trabajo radica y se fortalece en el compartir de información relevante sobre planes de acción, planificación estratégica y modos de actuar, de cada integrante de la red a fin de encontrar o desarrollar, elementos comunes que puedan anclarse y llevarse a cabo conjuntamente, optimizando recursos e impulsando resultados.

1.5.3 Difusión colaborativa

El trabajo en red de estas organizaciones debe traducirse y evidenciarse en acciones concretas llevadas a cabo conjuntamente y en las que se consiga la visualización de los componentes del sistema, se difunda información de cada uno de ellos y se permita el desarrollo de diálogos participativos entre los miembros y sus públicos. Es importante resaltar que cada acción conjunta se estructura partiendo de la necesidad de todos los miembros del sistema, la sistematización de los elementos a difundir y la optimización de los recursos con los que cuente el sistema. El objetivo principal de este modelo de gestión, es que cada uno de los miembros del sistema se convierta en plataforma para la difusión de la información de los demás, de tal manera que la información, un mensaje conjunto, parte desde diversas fuentes y alcanza a un espectro de público más amplio. Es fundamental asumir que, como afirma el Manifiesto Clue-train, el documento fundamental de la era de Internet, en 2000, los mercados en la actualidad se han constituido en conversaciones (Jarvis, 2010, p. 15), por lo que el factor clave para toda organización ya no radica en la comercialización de productos, sino en la conversación entre las personas.

1.5.4 Comunicación en 360°

El esquema colaborativo nos lleva a pensar en una comunicación más amplia, global, que vincule a distintos actores y llegue a diversos públicos con estrategias adaptadas para cada uno de ellos; una comunicación que busca ser eficaz en sus objetivos, valora y estudia a sus públicos, es altamente proactiva, multimedial e integrada en sus soportes.

Para Fernando Véliz (2011), la Comunicación en 360° es una estrategia que parte de un modelo dinámico, con diálogos constantes en los que las organizaciones asumen un rol vinculador para así generar conversaciones, planificar temas y movilizar información con las audiencias-clientes (internos y externos); todos estos esfuerzos persiguen el mismo objetivo: “instalar un mensaje y con esto generar cambio” (p. 124).

Comunicar en 360° es construir los diversos puentes que las organizaciones necesitan para crear diálogos estratégicos con cada uno de sus públicos, y así, alcanzar los objetivos planificados. Este enfoque comunicativo nos da la posibilidad de modelar el cómo deseamos y necesitamos dialogar con el entorno, acercando posiciones y generando conectividad social. La

Comunicación en 360° es la herramienta que facilitará conocer el entorno, planificar recorridos, coordinar acciones y crear diálogos fluidos en una amplia diversidad de criterios y puntos de vista. Estos puentes se crean con una estrategia basada en un modelo de intervención permeable y flexible. Permeable en cuanto logra captar la realidad y necesidades del entorno y de las diversas audiencias, y responder con distintas alternativas de acción, planificando la estructuración de mensajes y la acertada utilización de soportes comunicativos. Y flexible porque cada organización es un caso único y el modelo se construye dependiendo de múltiples variables como metas, audiencias, estilo de mensajes, soportes comunicacionales, presupuestos, y demás elementos que las constituyen.

1.6 Ampliando el Tejido

Hemos dicho que la comunicación es un proceso circular en el que un emisor (persona, organización o sistema) emite un mensaje estructurado, por un medio o canal definido, que es recibido y analizado por un perceptor (persona, organización o sistema). En este sentido, para James E. Gruning, la comunicación organizacional se constituye como “una ciencia social del comportamiento que trata de guiar la conducta de las entidades en su relación con el entorno social”, según su teoría, la presencia misma de las organizaciones en la sociedad provoca cambios o desequilibrios, pues al actuar sobre el mundo, las organizaciones dejan un rastro material y psicológico en todo su entorno, situación que debe subsanarse a través de la comunicación.

Es el momento en que este sistema, integrado por diferentes organizaciones y constituido como un emisor colectivo con objetivos alineados y bien estructurados, tome conciencia de su entorno y analice, con mira de 360°, a cada uno de sus públicos objetivos o stakeholders y empiece a desarrollar aquellas estrategias que le llevarán a la gestión adecuada de los vínculos comunicacionales con cada uno de ellos.

1.6.1 El perceptor

El receptor es el destinatario de los mensajes generados y transmitidos por el emisor; es todo individuo a quien le llega un mensaje, por cualquier medio y de cualquier manera; este receptor se convierte en *perceptor* cuando analiza el mensaje, lo critica, le añade elementos de su experiencia individual y construye una opinión determinada sobre dicho mensaje. Para

McQuail, el receptor-perceptor es siempre un individuo, pero puede ser considerado también como un grupo o colectividad, por lo tanto ostenta ciertos atributos generales y particulares de acuerdo a un sin fin de situaciones que lo van constituyendo.

Por supuesto, el perceptor también forma parte activa en el proceso de comunicación, pues, desde el inicio, es quien determina qué mensajes van a producir resonancia y vivencia en él y cuáles serán ignorados. Está dotado de una determinada personalidad, con intereses, opiniones, necesidades, actitudes y situaciones individuales propias, donde interviene también la imagen que el perceptor tiene de sí mismo, su situación y su rol y funciones en el sistema social (Pator Ruiz, 2006, p. 26). Es para quien se desarrolla los mensajes, se plantea las estrategias y se estructura los mecanismos de comunicación. Es quién construirá una *Imagen* de las organizaciones, tomando el conjunto de significados emitidos por la organización e interpretándolo a su conveniencia y desde una subjetividad total, que parte de la información o desinformación que pueda tener sobre la empresa e influenciada por las diversas experiencias previas que haya tenido sobre la organización. Debido a esta situación se comprende que los estímulos no siempre generan las mismas reacciones en las audiencias. De esta manera, los perceptores crean su propia *Imagen* de las organizaciones, independientemente de la vinculación o correspondencia con la *imagen* e *Identidad* que la empresa haya querido transmitir, siendo para ellos la “realidad” sobre lo que la empresa es, y sobre dicha imagen definirá su accionar, la identificará y diferenciará de las demás.

1.6.2 Feedback y su manejo

El proceso comunicativo, como proceso cíclico, continúa y se completa cuando el perceptor reacciona frente a los estímulos que ha recibido, ya sea adquiriendo los productos o servicios ofertados, aceptando una postura planteada, participando en las actividades promovidas o simplemente ignorando el mensaje; estas actitudes deben ser leídas por el emisor como respuestas a los mensajes que ha emitido. En este momento, se genera un diálogo entre el emisor y el perceptor, entre las organizaciones y sus públicos objetivos, entre el sistema y su entorno; un diálogo interminable del que la organización debe enriquecerse a fin de estructurar mensajes más efectivos y funcionales, que lleguen de mejor manera a los stakeholders y cumplan más eficientemente con los objetivos planteados. En ocasiones, el diálogo tiene que ser intenso, cargado de mensajes, soportes comunicacionales y acciones diversas; con otros públicos, la conversación debe ser minimalista, un tanto austera, pero sumamente profunda y

reveladora; “cada audiencia tiene un estilo de diálogo, un canal para relacionarnos, una mirada propia para construir conversaciones” (Véliz, 2011, p. 108). La escucha atenta a cada uno de los públicos, le permitirá a la organización determinar cómo gestionar la comunicación según cada caso. Asimismo, de acuerdo con los principios de la Teoría General de los Sistemas, la retroalimentación, tanto negativa como positiva, debe generar cambios en la estabilidad del sistema, la primera, como medida para el logro y mantenimiento de la estabilidad de las relaciones, y la segunda, como medida para el cambio; “ambos tipos de feedback son necesarios para la funcionalidad del sistema” (Pator Ruiz, 2006, p. 172).

El poder que los públicos tienen al ser dueños de la opinión sobre una organización, hace fundamental que ésta “se una a la conversación” (Jarvis, 2010, p. 31), que escuche a sus públicos y comparta con ellos, que les responda y reaccione en función de estos diálogos. En este sentido, la visión empresarial de Jeff Jarvis en *Y Google ¿Cómo lo haría?*, nos recuerda que los mercados son conversaciones, que están formados por seres humanos, por lo que la empresa debe conducirse con una voz humana, que le hará verse más honesta, transparente, colaborativa. Jarvis plantea que las organizaciones deben constituirse en plataformas de las cuales las personas (consumidores) se apropien, las utilicen, las modifiquen según sus necesidades, las hagan parte de sí, generando un beneficio mutuo en el que el público recibe un mejor producto en cuanto satisface sus necesidades y deseos, y la empresa logra fidelizar a sus públicos y garantizar la preferencia de consumo. Por esta razón, Jarvis afirma que las organizaciones deben “permitir que los clientes colaboren en la creación, la distribución, la comercialización y la asistencia de los productos [pues, este diálogo e interacción] es lo que crea valor en el mercado” (Jarvis, 2010, p. 17); se debe ceder el control de las cosas a los usuarios y consumidores, dejar que ellos digan cómo quieren que las cosas se hagan y que sean partícipes y creadores de la gestión empresarial.

Esta nueva cultura creada a partir de la visión que Google tiene del mundo se sostiene bajo la premisa de que a las personas les gusta compartir, de que la sociedad puede ser mucho más eficiente, sólida y con una mayor rentabilidad si abrimos nuestra mente y compartimos lo que sabemos, nuestra existencia y deseos, creando así una sociedad del compartir, una sociedad de abundancia y por lo tanto de calidad. Se plantea, entonces, que el ser humano es bueno por naturaleza, colaborador y que los grupos se van estructurando y liderando solos, en búsqueda de un bien mayor. El ceder el control a los consumidores, implica que la empresa confía en ellos, motivando sobremanera a que esta confianza recibida se retribuya en buenos

comentarios sobre la empresa, recomendaciones y, sobre todo, fidelidad y mayor consumo: "danos el control, y lo utilizaremos, y ganarás" (Jarvis, 2010, p. 24).

Con este enfoque, las nuevas tecnologías han transformado las formas en la que las organizaciones se relacionan con su entorno, han eliminado las mediaciones que restringían el acceso a la información, y les ha dado una voz directa y resonante a cada público. Lo importante es que la organización se muestre, escuche a los demás y genere más confianza, tomando en cuenta que la confianza se gana con dificultad y se pierde con facilidad, por lo que se requiere un esfuerzo importante en la construcción de los puentes de comunicación que solventen y mantengan esta relación.

1.7 Fortaleciendo el Tejido con la Teoría General de los Sistemas

El origen del concepto de *sistema* se remonta, incluso, al contexto bíblico en el que San Pablo describe la iglesia de Cristo como un todo con diferentes partes interdependientes en las que "si un miembro del cuerpo sufre, todos los demás sufren también; si un miembro recibe atención especial, todos los demás comparten su alegría" (1Cor 12, 26); e incluso Aristóteles menciona en su famoso *Dictum* que "el todo es siempre mayor que la suma de sus partes", haciendo referencia a un organismo que funciona sistémicamente, es decir, poniendo a trabajar varios elementos con un mismo fin. Desde ahí, la idea de *sistema* ha ido evolucionando y creciendo a partir de un conjunto de influencias diversas, tales como la antropología, la biología, la robótica y las matemáticas.

Los primeros estudios formales sobre *sistemas*, se dan a partir de los planteamientos del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy en su llamada *Teoría General de los Sistemas*, a los que se suman los trabajos antropológicos de Gregory Bateson, los aportes de la Escuela de Palo Alto (Watzlawick, Beavin y Jackson), la teoría de la información y la teoría de la cibernética. Los primeros planteamientos son presentados en 1947 y reconocidos en el ámbito científico a partir de 1951.

En palabras del propio Bertalanffy, "la Teoría de los Sistemas Generales es un campo lógico-matemático cuya tarea es la formulación y derivación de [aquellos] principios generales que son aplicables a los 'sistemas' en general" (Bertalanffy, 1992, p.26 Cit. (Pator Ruiz, 2006, p. 166)), sin importar la naturaleza de sus elementos componentes, ni las relaciones o "fuerzas"

reinantes entre ellos (Suarez, 2002, p. 150), pretendiendo integrar las partes hasta alcanzar una totalidad lógica o de una independencia o autonomía relativa con respecto a la totalidad mayor de sus partes” (Riascos, 2006, p. 40). De tal manera que las formulaciones de términos como totalidad y suma, diferenciación, mecanización progresiva, centralización, orden jerárquico, finalidad y equifinalidad, entre otros, pueden ser posibles, pues ocurren en todas las ciencias que tratan con “sistemas” y que implican su homología lógica” (Bertalanffy, 1992, p.26 Cit. (Pator Ruiz, 2006, p. 166)).

El estudio de la Teoría General de los Sistemas (TGS) ha ido evolucionando por dos corrientes principales, una más tradicional que entiende a la Sistémica como “un instrumento que proporciona modelos utilizables y transferibles entre distintos campos” (Levaggi, 2000, p. 42), por lo que se la puede aplicar a distintas ciencias; la segunda corriente, un tanto más avanzada, muestra a la sistémica como un elemento central de la administración científica y enfatiza el análisis de los sistemas.

El principal aporte que la Teoría General de los Sistemas (TGS) hace, es la postulación de que “todo organismo viviente, en tanto que sistema abierto, es un orden dinámico de partes y procesos entre los que se ejercen interacciones recíprocas”, en ese sentido podemos entender que cada ser vivo, desde una célula, persona, familia o incluso una organización social o administrativa, son sistemas abiertos que comparten determinadas propiedades que afectan su funcionamiento, y sobre las cuales se puede aplicar los principios generales de todo sistema (Pator Ruiz, 2006, p. 166).

1.7.1 Sistema

Watzlawick define a los sistemas como un “conjunto de objetos, así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos” (Watzlawick en (Suarez, 2002, p. 152)); los objetos se constituyen como los componentes o partes del sistema, mismos que pueden ser de una variedad limitada; los atributos son las propiedades de cada componente y las relaciones son las que mantienen unido al sistema. El sistema es entonces “un complejo de elementos en interacción, interacciones cuya naturaleza no es aleatoria” (Pator Ruiz, 2006, p. 33). Para Levaggi (2000), todo sistema está diseñado a efecto de llegar a obtener un determinado objetivo de una manera cooperativa (p. 21).

En este sentido todo organismo vivo, sea del tamaño y complejidad que fuere, puede ser asimilado como un sistema; en el caso de las empresas u organizaciones en general, son sistemas creados por el hombre que mantienen interacciones dinámicas con sus ambientes, que influyen sobre él y que reciben influencias de éste.

1.7.2 Subsistema y suprasistema

Como se ha dicho, un sistema está compuesto por múltiples componentes interrelacionados, cada uno de estos componentes, a su vez está conformado por elementos interrelacionados, constituyéndose en un sistema dentro de otro sistema, llamado *subsistema*. De igual manera el sistema de referencia que analizamos, se constituye como un componente dentro de un sistema mayor o *suprasistema*. Por esta razón, Levaggi enfatiza en la importancia, en el marco del análisis de sistemas, de tomar en cuenta la “posición del subsistema dentro del sistema que lo incluye, y cuáles son las partes que lo forman”, y puntualiza en que estas relaciones suelen ser de naturaleza jerárquica (Levaggi, 2000, p. 51).

La concepción de subsistemas y suprasistemas nos permite entender el concepto de recursividad, pues cada subsistema y suprasistema son a la vez sistemas en sí mismos. Por lo que las propiedades generales de cada elemento son semejantes en todos los niveles y se pueden encontrar o derivar fácilmente analogías y homologías.

1.7.3 Naturaleza de los sistemas

La naturaleza de un sistema se define de acuerdo a su *permeabilidad*, es decir a la posibilidad que tiene de interactuar con su entorno y, sobre todo, de la facilidad que posea para intercambiar información. En este sentido se definen sistemas *cerrados* y sistemas *abiertos*. En principio el sistema cerrado es aquel que no tiene intercambio alguno con el entorno, es totalmente hermético frente a cualquier influencia del mismo; en realidad este tipo de sistemas no existe, y menos aún si nos referimos a contextos sociales, pues todo sistema, en mayor o menor medida, interactúa con su entorno, de esta manera a aquellos sistemas que presentan una limitada o reducida interacción con el entorno se los llama *semipermeables*. Por otro lado, se hallan los sistemas abiertos o *permeables*, aquellos que presentan un intercambio amplio y variado con su entorno; en este tipo de sistemas es fácil determinar las entradas (recursos), los procesos (interacciones) y salidas (resultados) del sistema; se caracterizan por intercambiar

energía con el ambiente y por ajustar sus operaciones a las condiciones del entorno para su subsistencia, por lo que son sumamente adaptativos.

1.8 Principios de los sistemas

1.8.1 Sinergia

Uno de los principios más importantes del funcionamiento de un sistema, es la capacidad de generar resultados mayores a partir del trabajo en sinergia de sus partes, es decir, cuando el *todo* es mayor que la *sumatoria* de sus *partes*. Levaggi dirá que cuando $2 + 2$ da 5 o alguna otra cifra mayor, entonces tenemos sinergia, o cuando el examen aislado de alguna de las partes de un objeto, no puede explicar o predecir la conducta o resultados del todo.

Este principio se cumple debido a que, en un sistema, el accionar de cualquiera de las partes influirá en los demás componentes, por lo que el accionar de dicha parte enriquece el de los demás, consiguiendo un resultado mucho más valioso en conjunto, que el generado por cada una de las partes de forma aislada. Keynes explica este fenómeno en la *Teoría de la Tela de Araña*, donde afirma que si un lado del sistema (uno de sus componentes) se modifica, tiene obligatoriamente una antítesis en otro lado del sistema, lo que provocará un nuevo cambio, y así sucesivamente. En este sentido, Igor Ansoff afirma que toda estrategia que busque ser exitosa deberá estar estructurada partiendo de los principios de la sinergia, caso contrario los efectos pueden contraponerse y no se lograrán los resultados esperados.

Una analogía que permite entender fácilmente el funcionamiento de la sinergia, se encuentra en el análisis de la sumatoria de las ganancias de un sector productivo en relación a los costos operativos y de inversión. Por ejemplo, en la economía de escala, la sumatoria de las ventas de una organización de gran tamaño, podrá ser igual que la sumatoria de las ventas de una serie de empresas más pequeñas, pero sus costos operativos y de inversión, en general, serán menores, sobre todo en cuanto a campañas comunicativas. De esta manera, los sistemas al funcionar ordenadamente y efectivizando su sinergia, consiguen mejores resultados.

1.8.2 Recursividad

Hemos dicho que la sinergia considera a los componentes de un sistema como elementos con cierto grado de independencia que trabajan conjuntamente llegando a un fin mayor. Este análisis nos permite comprender el concepto de totalidad (el sistema en general) y nos muestra a su vez a cada elemento, sin importar su tamaño, como una totalidad independiente que está dentro de otra totalidad y que muestra relación con otras totalidades también independientes. Entonces, el principio de recursividad, plantea el hecho de que “un objeto sinérgico, un sistema, esté compuesto por partes con características tales, que sean a su vez objetos sinérgicos ellos mismos” (Levaggi, 2000, p. 61).

1.8.3 Equifinalidad

Tanto la sinergia como la recursividad orientan parte importante del análisis de un sistema en relación con los resultados que obtiene o los estados finales a los que llega. Partiendo de este análisis, se ha podido determinar que en todo sistema abierto, un mismo estado final puede ser alcanzado por distintos caminos, e incluso, arrancando de estados iniciales distintos; de igual manera, un mismo punto de partida y un camino trazado común, puede generar variadas situaciones finales.

1.8.4 Retroalimentación

La retroalimentación se concibe como una acción por la que se informa cualitativamente al sistema sobre los resultados de sus acciones, es mucho más que un flujo circular de energía, pues tiene como fin ayudar a alcanzar el objetivo del sistema. Este proceso, también identificado con el principio de *feedback* o *retroacción* plantea que “todo efecto retroactúa sobre su causa, todo proceso debe estar concebido según un esquema circular: A actúa sobre B, B sobre C y C sobre A” (Pator Ruiz, 2006, p. 167).

Según Wiener, este proceso contempla dos mecanismos de retroalimentación, uno negativo y uno positivo. El primero se orienta hacia la *homeostasis*, mantener la situación de equilibrio inicial, manteniendo el mismo tipo de funcionamiento en el sistema; y el segundo, orientado al cambio, como resultado de la introducción de nuevas respuestas, consiguiendo el desequilibrio y pérdida de estabilidad en el funcionamiento actual del sistema, situación que

desembocará en su crecimiento y expansión, hasta que al final se desarrollen nuevos mecanismos base para un nuevo equilibrio.

1.8.5 Homeostasis, entropía y negentropía

La TGS plantea que los sistemas, en todo momento, mantienen un orden específico para sí mismos, llamado *homeostasis*, estado de equilibrio que puede ser funcional en mayor o menor medida. Pero el hecho de que, por su naturaleza, los sistemas sean organismos dinámicos que interactúan con el entorno y en el que sus partes interactúan y se retroalimentan entre sí, permite que constantemente se genere información que provocará alteraciones y desórdenes en el funcionamiento del sistema. Es lo que se conoce como *entropía*, una medida para evaluar el desorden de un sistema, hasta que el sistema genere sus propios recursos que le permita adaptarse al nuevo estado y llegar a un nuevo punto de equilibrio u homeostasis; este segundo proceso de búsqueda de estabilidad se conoce como *entropía negativa o negentropía*.

1.8.6 Resiliencia

De ahí nace la capacidad que tienen los sistemas para generar recursos que permitan afrontar situaciones de cambio, que implican una crisis para el sistema, y salir fortalecidos. La fortaleza del sistema se halla en el aprendizaje que el sistema pueda obtener de la experiencia superada y de la modificación y ampliación que el sistema haya realizado de su gama de estrategias, esta capacidad le permitirá afrontar nuevas y más complejas situaciones de cambio y continuar creciendo.

1.8.7 Morfogénesis

La facilidad que tienen los sistemas para generar recursos y adaptarse al entorno que los rodea, permite que en ocasiones el sistema modifique incluso sus maneras estructurales básicas. Este proceso es conocido como *morfogénesis*, pues el sistema modifica su constitución y estructura a partir de un proceso de análisis de los resultados obtenidos en relación con los resultados deseados, detectando y corrigiendo los errores cometidos.

1.9 Conceptos Necesarios

1.9.1 Propósito

El propósito del sistema consiste en el objetivo a lograr, es la razón por el cual se interrelacionan las partes.

1.9.2 Entorno

El entorno o ambiente, es el medio que rodea al sistema. Está comprendido por todos aquellos elementos que están fuera del sistema y no son considerados para el análisis, aunque en ocasiones pueden influir fuertemente sobre las operaciones y el accionar del sistema.

1.9.3 Fronteras

La frontera o límite es aquella línea que, sin existir físicamente, indica qué pertenece al sistema y qué está fuera de él. Por lo tanto, delimita el alcance de la abstracción en el análisis del sistema y el nivel de consideración dentro de un determinado esquema y encierra las variables seleccionadas entre aquellas que tienen mayor intercambio con el sistema.

Es importante señalar que en ocasiones las fronteras pueden superponerse unas con otras, debido a que un determinado elemento de un sistema puede, por sus interrelaciones, pertenecer a varios sistemas al mismo tiempo. También las fronteras son quienes determinan el grado de permeabilidad de un sistema, pues son las encargadas de dar paso, en mayor o menor medida, al intercambio con el ambiente.

1.9.4 Recursos

Son aquellos medios que el sistema utiliza para efectuar sus operaciones, los elementos que el sistema puede cambiar y utilizar en forma eficiente para el logro de los objetivos. Podemos decir que los recursos son la energía para que el sistema realice sus operaciones.

1.9.5 Resultado

Son aquellos elementos que egresan del sistema, después de haber cumplido con la función de transformación propuesta por él. Su medida, muestra cómo se realizan las funciones dentro del sistema que se está analizando.

1.10 El porqué de un Enfoque Sistémico

La gestión del Sector Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador llevada a cabo bajo los lineamientos de la Teoría General de los Sistemas, con interacciones bien definidas y esquemas delimitados, facilitará la gestión compartida de la información y la estructuración de planes de desarrollo conjunto que, de acuerdo al principio de sinergia, optimizará el retorno de todo tipo de inversión, pues el resultado será mayor para el sistema que para los organismos aislados actuando separadamente y sin intención de trabajo conjunto (Levaggi, 2000, p. 60).

Debido a que el carácter fundamental de los seres vivos es su organización, al investigar aisladamente cada parte y proceso no se logra obtener explicaciones completas de los fenómenos vitales, pues no conseguimos información completa sobre la coordinación de las partes y los procesos (Bertalanffy, 1928. Cit. en Bertalanffy, Assby y Weinberg, 1981, p.33, en (Pator Ruiz, 2006, p. 165). En este sentido, la TGS permite estructurar procesos y resolver situaciones poco funcionales de una manera efectiva, al brindar criterios y lineamientos que facilitan el análisis integral de aquello que estemos estudiando, en cuanto fomenta el estudio de los elementos como un todo y no como partes o procesos aislados, entendiendo que el comportamiento de un elemento “no es el mismo si es tomado solitariamente o en conjunto” (Levaggi, 2000, p. 56).

1.11 Aportes de la Metodología Sistémica

La metodología sistémica brinda importantes aportes a un proceso administrativo pues, al considerar a las partes como componentes de un todo, es más fácil saber qué es exactamente lo que ocurre en el sistema y actuar de la manera más acertada según cada situación. En este sentido, se supera las dificultades con mayor facilidad, pues se analiza el problema en relación a las funciones y funcionalidades y no en relación a los funcionarios, permitiendo optimizar el

proceso independientemente de los actores que intervienen en él. Por otro lado, la metodología sistémica proporciona métodos eficaces para afrontar los problemas y racionalizar los recursos para la resolución de los mismos; además, el pensamiento sistémico sustenta un razonamiento claro y de buena comunicación, de tal forma que se logra profundizar y ampliar los puntos de vista, desarrollando una conducción programada por objetivos y no por tareas puntuales.

En relación con el enfoque analítico clásico, el enfoque sistémico presenta variaciones conceptuales fundamentales, en especial por el hecho de que analiza de manera integral, como un todo, a su objeto de estudio, mientras el Enfoque Analítico parte de la desintegración del mismo y analiza fundamentalmente los detalles. Por esta razón el enfoque sistémico impulsa el trabajo de integración y la enseñanza multidisciplinaria, a fin de entender más globalmente el proceso de desarrollo de un sistema.

CAPÍTULO II

El Sector Cultural de la PUCE

El hombre, por su naturaleza, es un ser gregario, sociable, que tiende a formar asociaciones y grupos de toda clase y con todos los fines que podamos imaginar. Estas asociaciones formarán otras que en algún momento tendrán interacciones. Dichas interacciones formarán sistemas que entre más grandes, más complejos serán, pues “el comportamiento colectivo no se rige por normas culturales, sino que se refiere al comportamiento espontáneo de numerosas personas en situaciones sociales no estructuradas” (Levaggi, 2000, p. 85) y diferentes, según el funcionamiento propio de cada sistema y según las relaciones que se establezcan con el entorno en el que se encuentre; por esta razón se puede afirmar que cada sistema es único.

Todo análisis de sistemas parte de una detallada caracterización de sus componentes (subsistemas) y, sobre todo, de las relaciones existentes entre ellos, es decir las interacciones que constituirán la estructura del sistema, aquello que lo mantiene unido. Otro elemento importante a caracterizar son las fronteras que delimitan al sistema y lo separan de su entorno. Tras este análisis, procedemos a describir el entorno en el que el sistema se desenvuelve y con quién mantiene relación constante, sus diferentes elementos y actores relevantes.

2.1 La PUCE y su Sector Cultural

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una Universidad jesuita, con un profundo sentido humanista, cuyo compromiso gira alrededor de la “búsqueda del saber y la verdad” (Piedra Costales, 2014, p. 4) y que “considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, [...] y dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante” (Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Este afán por el desarrollo integral de la persona humana, obliga a la Universidad a preocuparse por el desarrollo de la sensibilidad artística y el fomento de las expresiones culturales en los miembros de la comunidad universitaria, haciendo indispensable la generación de espacios donde se fomente el arte y la cultura dentro de la Universidad, como clubes, talleres y diversos grupos culturales, en los que participa una parte importante de dicha comunidad.

Alineado con este propósito, se vuelve un imperativo el contar con un sistema que logre difundir, de una manera eficiente y funcional, las actividades que realizan los diferentes grupos, talleres y clubes, sumados a los eventos y muestras que se realizan en el Centro Cultural PUCE, los distintos museos y auditorios de la Universidad. Estos organismos conformarán el llamado Sector Cultural de la PUCE, que debe ser entendido como un sistema, con componentes o subsistemas, fronteras o límites, entradas, recursos, procesos, salidas y, sobre todo, las relaciones e interacciones que se puedan establecer entre sus distintos miembros. Dichas relaciones se determinarán, principalmente, por estrategias y acciones concretas de comunicación, generando el llamado Sistema Integrado de Comunicación del Sector Cultural de la PUCE (SIC-PUCE), que integra, valga la redundancia, a todos estos actores en una red que permite tener información actualizada y a la mano en todo momento, para generar campañas de difusión con mayor impacto y convocatorias con mejor acogida. De esta manera, al contar con información relevante y actualizada de los diferentes actores, se facilita la estructuración de agendas conjuntas y una planificación global en sintonía, que a la larga genera eventos o festivales más atrayentes y con mayor participación del público.

2.2 Finalidad del Sistema

Al contar con un manejo sistematizado de la información, se posibilita la generación de acciones comunicativas más eficientes y funcionales, que optimizan recursos y tienen un mayor alcance, impacto y acogida. El manejo sistémico de las acciones, permitirá un ahorro de recursos, pues desde la Teoría General de los Sistemas, lo que un elemento hace o deja de hacer, necesariamente influye y contribuye a todo el sistema. Esto implica que todo lo actuado por uno de los miembros del Sector Cultural de la PUCE en cuanto a campañas, estrategias y demás acciones comunicativas, beneficiará o perjudicará, según el caso, directamente a los demás. En este sentido, al constituirse como un sistema, cada miembro se vuelve una plataforma de promoción para los demás, ampliando la difusión y llegando a un espectro mayor de personas, con lo que cada uno logra ampliar su público objetivo, sumando a su público recurrente el de los demás organismos, incrementando así la participación y asistencia a los eventos que realicen.

2.3 Fronteras del Sistema y su Entorno

En el análisis de sistemas se contempla la existencia de fronteras o límites que separan virtualmente a los distintos elementos que conforman el sistema y su entorno. Hay que acotar que “el entorno no es tan sólo algo que está fuera del sistema, sino que es algo que determina cómo éste opera” (Levaggi, 2000, p. 68), por lo que, trasladándonos a la visión de la Comunicación en 360° de Véliz, el entorno estará conformado por los stakeholders externos al sistema Sector Cultural de la PUCE, constituidos por la comunidad universitaria en general (estudiantes, autoridades, cuerpo administrativo y personal docente), diversos proveedores y públicos de todo tipo.

2.4 Componentes del sistema

Una vez delimitada la frontera se puede decir que el sistema Sector Cultural de la PUCE integra a todos los grupos culturales de la Universidad, a los distintos museos y demás espacios, como auditorios, aulas de clase, halls, corredores y parques, donde se realicen muestras, festivales o eventos varios relacionados con actividades culturales, incluyendo principalmente al Centro Cultural PUCE.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los componentes del sistema Sector Cultural de la PUCE¹.

a) Coro PUCE

El Coro de la PUCE es uno de los grupos culturales con mayor número de miembros participantes, alcanzando 90 miembros divididos en 3 grupos. En julio de cada año, organiza el Festival de Coros, que cuenta con la participación de varios e importantes coros nacionales e internacionales; este evento se realiza, usualmente, en el Centro Cultural Benjamín Carrión y ocasionalmente en el Coliseo de la PUCE. A lo largo del año, el Coro PUCE participa en diversos y muy variados festivales fuera de la Universidad.

¹ Para recabar esta información se desarrolló un formulario que fue enviado a los coordinadores de cada grupo cultural quienes proporcionaron los datos aquí presentes (Anexo 1). *Enlace Formulario Registro Actores:* http://bit.ly/SIC_PUCE_cultura. Toda la información aquí presente, fue levantada en marzo de 2015.

Datos de Contacto:

Nombre del Director: Juan Carlos Velazco
Número telefónico: 0997611155
Correo electrónico: juanquivel@hotmail.com
Perfil de Facebook: Juan Carlos Velazco

b) Teatro Clásico PUCE

El Teatro Clásico PUCE nace como grupo cultural de la Universidad en 2005, actualmente cuenta con 25 miembros distribuidos en tres grupos: Actuación, Clásico I y Clásico II. Al interior de la Universidad, generalmente participa en el Festival de Teatro SINAPUCE², en el Festival Cuentos en Danza, en la Temporada de Estreno y en la Inauguración de los Talleres Culturales, desarrollados entre los meses de abril, septiembre y octubre, principalmente en el Teatro o el Coliseo de la Universidad. En cuanto a participaciones externas, el Teatro Clásico PUCE participa en el Mes Cultural de la PUCE Santo Domingo, en festivales organizados en el marco del convenio con el GAD³ Tulcán, y en diversas invitaciones, sobre todo en los meses de abril y mayo.

Datos de Contacto:

Nombre del Director: Edwin Marcelo Lujé Morales
Número telefónico: 0991901156
Correo electrónico: marcelolujeteatro@yahoo.com
Perfil de Facebook: Edwin Marcelo Lujé Morales

c) Ensamble de Guitarras

El Ensamble de Guitarras PUCE se estableció como grupo cultural de la Universidad en el año 2000. En él participan, por el momento, 10 personas. Cada año forma parte de la temporada de conciertos y del Concierto de Aniversario de la PUCE. Sus presentaciones se realizan, sobre todo, en el Centro Cultural Benjamín Carrión, en el Teatro de la PUCE, coliseo y auditorios de la Universidad. El Ensamble de Guitarras generalmente es invitado a participar como acompañamiento de varios eventos formales que la Universidad y otros organismos

² SINAPUCE: Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

³ Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán

desarrollan, como premiaciones, aniversarios de facultades, ceremonias de graduación, entre otras.

Datos de Contacto:

Nombre del Director:	René Zambrano
Número telefónico:	0992948914
Correo electrónico:	zambrawer@yahoo.com
Perfil de Facebook:	René Zambrano
Cuenta de Twitter:	@Zambrawer

d) Taller de tango

El Taller de Tango se conforma como grupo cultural de la PUCE en marzo de 2006 y actualmente cuenta con 30 miembros participantes, en su mayoría estudiantes de la Universidad. Forma parte del festival Joven Danza y de presentaciones conjuntas con diversos grupos culturales, como el festival Cuentos en Danza y los flashmob que se han organizado en la Universidad. Sus presentaciones se realizan, sobre todo, en el Centro Cultural Benjamín Carrión, en el Teatro, Coliseo y auditorios de la PUCE. Fuera de la Universidad, participa en el festival Tango Nuestro por el Mundo, organizado por la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, de igual manera suele acompañar el festival Bazar de las Naciones y la Feria del Libro de Quito.

Datos de Contacto:

Nombre del Director:	Rubén Arrieta
Número telefónico:	0993632526
Correo electrónico:	zambrawer@yahoo.com
Perfil de Facebook:	Rubén Arrieta

e) Taller de Danza Neoclásica

El Taller de Danza Neoclásica pasa a formar parte de los grupos culturales de la PUCE desde enero de 2006, y actualmente recibe a 28 jóvenes universitarios, divididos en dos niveles: Principiantes y Avanzados. Cada año participa de los festivales Joven Danza Universitaria, Cuentos en Danza y de una temporada de presentaciones particulares; también

acompaña la Casa Abierta de la PUCE, la Inauguración de los torneos deportivos, la PUCETON y el Flashmob de la Universidad. Fuera de ésta, el taller de Danza Neoclásica participa en los festivales organizados por la Fundación Danza y la escuela integral de danza Danzarte.

Datos de Contacto:

Nombre del Director:	Jenny Arroyo
Número telefónico:	0991744865
Correo electrónico:	jarroyoe@puce.edu.ec
Perfil de Facebook:	Jenny Arroyo

f) Grupo de Danza Contemporánea

El Grupo de Danza Contemporánea es parte de los grupos culturales de la PUCE desde 2005, y actualmente tiene 14 estudiantes, divididos en dos niveles: Principiantes y Avanzados. Cada año participa de los festivales Joven Danza Universitaria, Cuentos en Danza, de una temporada de presentaciones particulares del grupo y del Flashmob de la Universidad. Fuera de la PUCE, el Grupo de Danza Contemporánea participa en los festivales organizados por la Confederación Interamericana de Danza (CIAD), y en varios eventos organizados por Día Mundial de la Danza, celebrado cada 29 de abril.

Datos de Contacto:

Nombre del Director:	María Luisa González
Número telefónico:	0958846526
Correo electrónico:	juanochoavera@gmail.com
Perfil de Facebook:	Juan Ochoa

g) Taller de Danzas Tropicales

El Taller de Danzas Tropicales se funda en 2014, cuenta con 12 estudiantes. Usualmente forma parte de los festivales Joven Danza Universitaria, Cuentos en Danza, de la Casa Abierta de la PUCE y de un evento organizado con los estudiantes de intercambio de la Universidad. También participa de diferentes eventos e invitaciones particulares que le hacen al grupo.

Datos de Contacto:

Nombre del Director: Natalia Aguirre
Número telefónico: 0987306221
Correo electrónico: naguirre@puce.edu.ec
Perfil de Facebook: Natalia Aguirre

h) Grupo de Danza Folklórica

El Taller de Danzas Folklórica es parte de los grupos culturales desde 2010 y en la actualidad acoge a 70 estudiantes en dos niveles: Principiantes y Avanzados. Dentro de la Universidad participa de la Temporada Anual de Folklore Ecuatoriano, el festival Joven Danza Universitaria y como invitado de las temporadas de otros talleres. En eventos externos a la Universidad, participa en las fiestas del calendario indígena más importantes como el Inty Raymi, Pawkar Raymi, Corpus Cristhi, entre otras; de igual manera, participa en el Desfile de la Confraternidad en fiestas de Quito y en eventos organizados por distintos museos de la ciudad.

Datos de Contacto:

Nombre del Director: Cynthia Chica
Número telefónico: 0983395434
Correo electrónico: tata_t2@hotmail.com
Perfil de Facebook: Natalia Aguirre
Cuenta de Twitter: No disponible

i) Taller de Danza Árabe PUCE

El Taller de Danza Árabe nace como grupo cultural de la PUCE en 2004, y actualmente cuenta con aproximadamente 40 miembros distribuidos en 4 grupos. Dentro de la Universidad participa de la Temporada de Danza Árabe, los festivales Joven Danza Universitaria y Cuentos en Danza. Fuera de ésta, participa en el Festival Danzas Árabes de Cuenca, en el concurso FEIDAE, organizado por la Confederación Iberoamericana de Danza y en “distintos eventos culturales, benéficos o académicos cuya invitación acepte la Coordinación de Cultura.

Datos de Contacto:

Nombre del Director: Paola Flores Tovar
Número telefónico: 0992 694 540
Correo electrónico: beda_bellydance@hotmail.com
Perfil de Facebook: Paola Flores (Danza Árabe Ecuador)
Cuenta de Twitter: No disponible

j) Taller de Dibujo y Pintura

El Taller de Dibujo y Pintura se conforma como uno de los grupos culturales de la PUCE en 2005, y hoy por hoy cuenta con 7 miembros. Realiza sus exposiciones en el Coliseo de la PUCE, sobre todo en el mes de marzo.

Datos de Contacto:

Nombre del Director: Pablo Antonio Pincay Granda
Número telefónico: 095 886 1865
Correo electrónico: pablopincasso@yahoo.com.ar
Perfil de Facebook: Pablo Antonio Pincay Granda
Cuenta de Twitter: No disponible

De la información levantada, se logra constatar que ninguno de los talleres o grupos culturales cuenta con líneas telefónicas o extensiones propias, tampoco cuentan con correos electrónicos corporativos, cuentas en Twitter o Facebook (perfil o fanpage), páginas web o blogs. Su participación en redes sociales se limita a grupos cerrados en Facebook, con la siguiente descripción:

Talleres o Grupo Cultural	Grupo en Facebook	Miembros
Coro PUCE	Familia Coro PUCE	93
Teatro Clásico	Teatro Clásico PUCE	64
Ensamble de Guitarras	-	-
Taller de Tango	Tango PUCE	33
Taller de Danza Neoclásica	Danza Neoclásica PUCE	56
Danza Contemporánea	Danza Contemporánea PUCE-UIOec	94
Danzas Tropicales	-	-

Danza Folklórica	Grupo de Danza Folklórica PUCE-Q	23
Danza Árabe	Danza Árabe de la PUCE	211
Dibujo y Pintura	Taller de dibujo Coordinación de Cultura PUCE (perfil de Facebook)	26 (amigos)

Tabla 1: Actores Sector Cultural de la PUCE. Fuente: Formulario Registro Actores (http://bit.ly/SIC_PUCE_cultura)
Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

La anterior es una breve recopilación de datos generales y de contacto de los distintos talleres y grupos culturales de la Universidad, que en su conjunto formarán el denominado Sector Cultural de la PUCE. Todos estos datos fueron levantados a partir de un formulario digital (Enlace Formulario Registro Actores: http://bit.ly/SIC_PUCE_cultura - Anexo 1) enviado por la Coordinación de Cultura de la PUCE, en el mes de marzo de 2015, a los coordinadores de cada grupo cultural, quienes proporcionaron los datos antes mostrados.

Se puede apreciar que gran parte de estos actores participa en eventos dentro y fuera de la Universidad, siendo los más relevantes, a más de las temporadas específicas de cada taller y grupo, la Casa Abierta de la PUCE y la Inauguración de los Talleres Culturales, eventos en los que se cuenta con la participación de la mayoría de ellos; además resaltan, por la importante participación de grupos, los festivales *Joven Danza Universitaria* y *Cuentos en Danza*, y por la acogida del público, el festival de Teatro y los Conciertos del Ensamble de Guitarras y del Coro PUCE. Para realizar estos eventos, el 32% de los talleres y grupos culturales han utilizado tanto en el Teatro, como en el Coliseo de la PUCE (35%), el 13% en los distintos auditorios universitarios y el 10% alguno de los espacios del Centro Cultural Benjamín Carrión (PUCE); constituyendo a estos espacios en importantes canales de difusión para futuros eventos y diversas actividades. Cabe tomar en cuenta también como lugares donde se realizan actividades culturales al PUCE Café de FEUCE-Q, al Aula Magna, al Auditorio Mayor del Centro Cultural, al Hall de las Torres y al Parque Central de la Universidad, pues en determinados momentos sirven como escenarios para diversos eventos culturales.

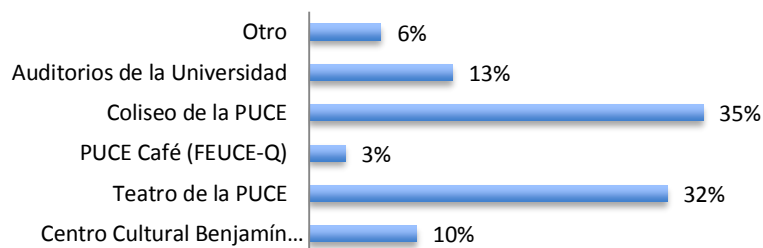


Gráfico 1: Utilización de espacios para realizar eventos culturales en la Universidad

Fuente: Formulario Registro Actores (http://bit.ly/SIC_PUCE_cultura)

Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

Entre los talleres y grupos culturales más conocidos por la comunidad universitaria⁴ sobresalen el Grupo de Teatro, el Coro PUCE, los diferentes grupos de danza, especialmente Contemporánea, Árabe, Tango y Tropicales. Entre los tipos de eventos que mayor participación reportan están las *muestras fotográficas* (o pintura), desarrolladas sobre todo en el Centro Cultural Benjamín Carrión y el Coliseo, con un 59,4% de personas que han asistido entre 1 y 5 veces, y un relevante 10,9% con una asistencia de entre 6 a 10 veces; son importantes también los *eventos musicales* con el 38% de personas que han asistido entre 1 y 5 veces, los eventos de *artes escénicas* con una participación del 36,6% (1 y 5 veces) y los de danza con el 33,7% de participación⁵. Al indagar sobre el tipo de actividades culturales de mayor interés para el público objetivo, se encontró que el 22% de los encuestados afirman estar interesados en *eventos musicales*; el 20%, en *artes escénicas*; el 19%, en *exposiciones fotográficas*; el 19%, en *muestras de cine*; y un 18%, en *danza*. Datos que dan una visión más clara de las preferencias de la comunidad universitaria en relación a los eventos culturales que se puedan desarrollar.

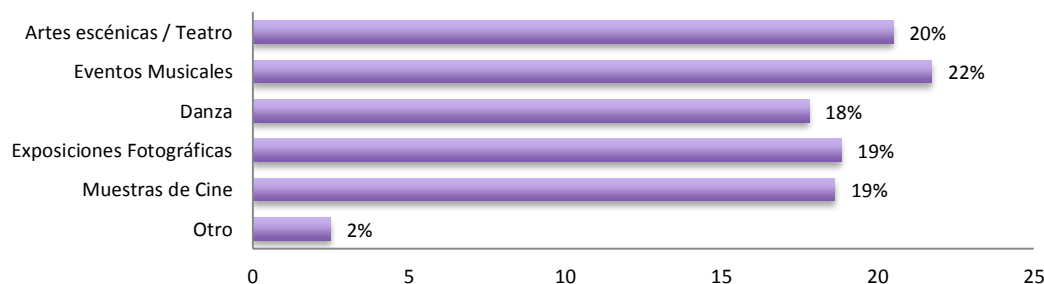


Gráfico 2: Preferencia en cuanto a tipos de eventos culturales

Fuente: Formulario Encuesta (http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia)

Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

⁴ Para recabar esta información se desarrolló un formulario (Anexo 2) que fue enviado a la comunidad universitaria quienes proporcionaron los datos aquí presentes. Se realizaron dos envíos, uno a los correos institucionales (@puce.edu.ec), desde la Dirección de Informática de la Universidad, y otro a los correos personales de cada estudiante, de la base de datos de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador - FEUCE-Q. Enlace Formulario Encuesta: http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia

⁵ Cabe resaltar que el promedio de personas que no han asistido a ninguno de los tipos de eventos antes señalados es del 54,2%.

2.5 Buscando una Agenda Conjunta

En la búsqueda del establecimiento de una agenda conjunta y coordinada para el Sector Cultural de la PUCE, es importante tomar en cuenta que la mayor cantidad de eventos culturales dentro de la Universidad se desarrollan en los meses de marzo y abril (21% y 18%), y septiembre y noviembre (15%), lo que implica la necesidad de una importante planificación previa y un óptimo y eficiente desenvolvimiento del Sistema Integrado de Comunicación, sobre todo para esos periodos. Entre los meses con menor movimiento están octubre (9%) y diciembre (6%), los demás están por debajo del 3%. En el caso de eventos externos a la Universidad en los que participan algunos de los miembros del sistema, el mayor movimiento se encuentra en diciembre (19%) y junio y mayo con el 15% y el 12% respectivamente, el resto del año, oscila entre el 8% y el 4%, momentos a tomar en cuenta para la estructuración de la agenda y el desarrollo de planes de difusión.

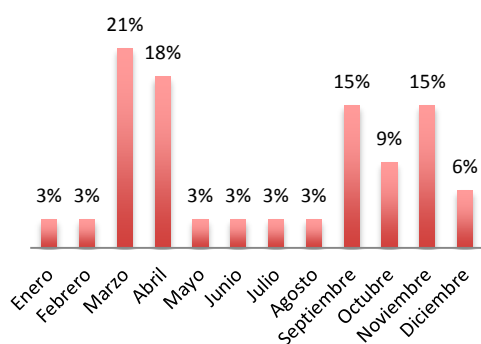


Gráfico 3: Meses en los que se desarrollan eventos culturales dentro de la Universidad

Fuente: Formulario Registro Actores (http://bit.ly/SIC_PUCE_cultura)
Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

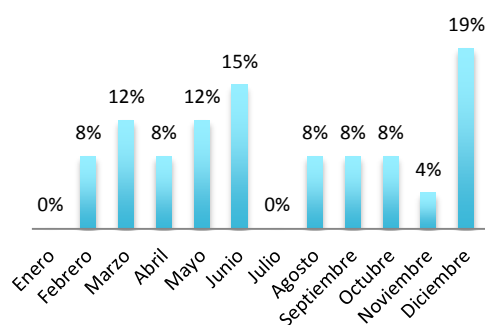


Gráfico 4: Meses en los que se desarrollan eventos culturales fuera de la Universidad

En este sentido, el análisis de los medios de comunicación y canales de difusión, y de acuerdo a la información proporcionada por los coordinadores de los diferentes talleres y grupos culturales de la PUCE, se puede observar que ninguno cuenta con línea telefónica o extensión propia, ni correos institucionales específicos para el grupo (ya sea con el servidor @puce.edu.ec o cuentas en servidores particulares como Gmail, Hotmail, Yahoo, entre otros) y tampoco administran páginas web o blogs donde publiquen información sobre su actividad cultural. En relación a su participación en redes sociales, ninguno tiene un perfil o fan page en Facebook, ni cuentas de Twitter; tan solo se administran “grupos cerrados” en Facebook, a los

que acceden únicamente los propios miembros de los talleres y cuyo contenido está bloqueado al público en general.

Como canal oficial para difusión en redes sociales se utiliza solamente la fanpage de la “Coordinación de Cultura - PUCE”, que tiene una comunidad de 1245 seguidores, lo que corresponde a algo más de la décima parte de los estudiantes de la PUCE; una comunidad relativamente pequeña si se busca difundir y promocionar a todos los estudiantes de la Universidad los eventos y actividades varias de los miembros del Sector Cultural de la PUCE.

La situación de este Sector en relación con su participación en redes sociales, resulta paradójica en cuanto el 20% de sus miembros afirma utilizarla para difundir y promocionar sus eventos, el 15% crea un Evento en Facebook y el 13% motiva a los participantes del taller o grupo cultural a difundirlo en sus cuentas personales. Por otro lado, un importante 13% utiliza también las carteleras y el boca a boca para llegar a su público objetivo. Tan solo el 5% han utilizado mailing, envío de mensajes de texto a celulares o flyers; y únicamente el 4% ha promocionado sus eventos por Tv Noticias PUCE, mientras que ninguno ha utilizado Radio Activa u otro medio de difusión.

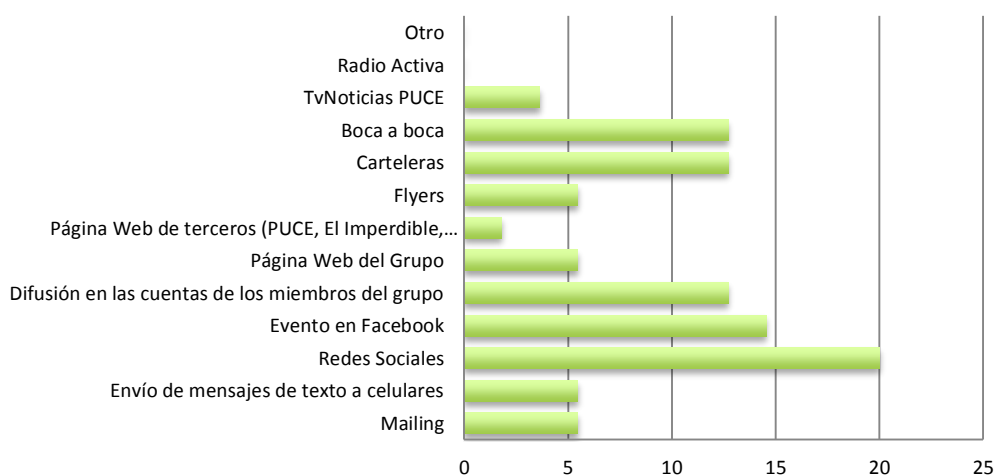


Gráfico 5: Utilización de los canales de difusión para promocionar eventos culturales del Sector Cultural de la PUCE

Fuente: Formulario Registro Actores (http://bit.ly/SIC_PUCE_cultura)

Elaborado por: Santiago Vásquez Y.

La gran mayoría de los coordinadores considera que entre los canales más efectivos para difundir sus eventos están las redes sociales y el boca a boca, sobre todo porque se toma como fuerza multiplicadora del mensaje a los mismos miembros de los talleres y grupos

culturales, quienes llevan la información a sus familias, amigos y compañeros de clase, ampliando el número de personas alcanzadas y, con esto, el número de posibles asistentes al evento. Otro de los canales de difusión con mayor aceptación son las carteleras, pues permiten que los mensajes permanezcan visibles todo el tiempo en un lugar fijo al alcance del público objetivo.

Un dato relevante es la intención de levantamiento de bases de datos por parte de los miembros del sistema, pues refleja la cantidad de información de contacto que los talleres y grupos culturales pueden manejar para promocionar sus eventos directamente. De la información recabada, se ha determinado que tan sólo el 33.3% de los miembros del sistema han hecho registro de asistentes en alguno de sus eventos, mientras que el 66,7% no ha levantado esta información en ninguna ocasión. Resulta indispensable que se generen estrategias para la recopilación de la información de contacto, sobre todo de las personas que asisten a los eventos del Sector Cultural de la PUCE, a fin de hacerles llegar información específica y personalizada, generando una relación más cercana y mayor fidelidad con el público objetivo.

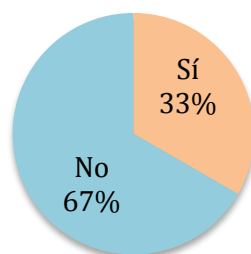


Gráfico 6: Levantamiento de bases de datos por parte del Sector Cultural de la PUCE
Fuente: Formulario Registro Actores (http://bit.ly/SIC_PUCE_cultura)
Elaborado por: Santiago Vásquez Y.

En cuanto a la eficiencia de un sistema colaborativo de comunicación, el 100% de los coordinadores de los talleres y grupos del Sector Cultural de la PUCE consideran que contribuirá a mejorar la difusión de sus eventos y actividades, y estarían dispuestos a contribuir en dicho sistema, lo que da carta abierta al desarrollo del Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE, pues se cuenta con la aceptación, aprobación y disposición a colaborar por parte de los actores y miembros del sistema.

2.6 El Entorno del Sector Cultural de la PUCE⁶

Hemos dicho que el entorno es todo aquello que está fuera del sistema y que lo rodea, y que además establece ciertas relaciones, más o menos complejas, con el mismo. Estas relaciones pueden leerse como los puentes a los que hace referencia Fernando Véliz en su visión 360° de la comunicación. El sistema debe preocuparse por cómo se relaciona y cómo se comunica con el entorno, o stakeholders externos, y en este sentido debe construir puentes con sus públicos y generar diálogos fluidos con cada uno de ellos.

En este caso, el entorno está constituido por la comunidad universitaria de la PUCE en general, comprendida por estudiantes, autoridades, cuerpo administrativo y el personal docente, diversos proveedores y públicos de todo tipo.

2.6.1 El público⁷

Como breve caracterización de este entorno podemos acotar que en la PUCE encontramos 15 facultades y unidades académicas, cada una con su realidad particular, intereses especializados y diferenciados, y con cierta autonomía e independencia relacional una de la otra. En total, el número de estudiantes en el segundo semestre 2013 - 2014 fue de 9564, siendo las facultades de Administración, Medicina e Ingeniería, las más numerosas, con 1493, 1171, 972 estudiantes, respectivamente. A partir de este universo se ha sacado una muestra de 370⁸ estudiantes, con un nivel de confianza del 95%, distribución de las respuestas del 50% y un porcentaje de error aceptable del 5%; la fórmula aplicada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times N (p \times q)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (p \times q)}$$

⁶ Se ha utilizado la estructura de análisis propuesta por Michael Porter en su estudio de las 5 fuerzas: clientes, proveedores, competencia directa, futura competencia y productos sustitutos.

⁷ Para recabar esta información se desarrolló un formulario (Anexo 2) que fue enviado a la comunidad universitaria quienes proporcionaron los datos aquí presentes.

⁸ Para la recolección de información en esta muestra se realizaron dos envíos, uno a los correos institucionales (@puce.edu.ec), desde la Dirección de Informática de la Universidad, y otro a los correos personales de cada estudiante, de la base de datos de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador - FEUCE-Q. Enlace Formulario Encuesta: http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia. A pesar de todos estos esfuerzos por alcanzar la muestra, se concretaron 176 encuestas, lo que evidencia la ausencia de una cultura digital y una baja predisposición por parte de la comunidad universitaria para contestar formularios enviados por correo electrónico, situación a tomar en cuenta en la planificación de las estrategias comunicacionales a llevarse a cabo.

En cuanto a las relaciones que se han establecido entre el Sector Cultural de la PUCE y los estudiantes de la Universidad podemos indicar que, el 57% de la muestra conocen de algún grupo cultural en la PUCE, pero tan solo el 30,5% conoce de sus actividades y el 45,5% han asistido a alguno de los eventos organizados por estos grupos. Podemos evidenciar que un importante 73,7% de los encuestados ignora el cómo acceder a pases para asistir a los eventos, lo que en gran medida dificulta aún más la participación de la comunidad universitaria en las actividades culturales organizadas por el Sector Cultural de la PUCE.

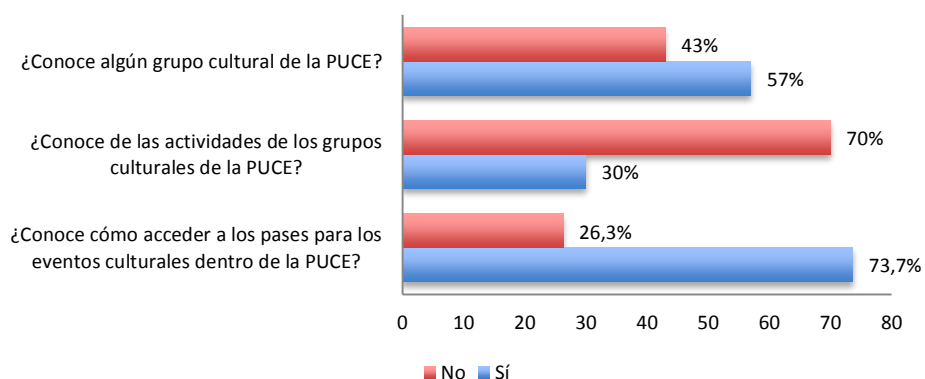


Gráfico 7: Nivel de identificación del Sector Cultural de la PUCE

Fuente: Formulario Encuesta (http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia)

Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

En cuanto a la preferencia y opción de consumo, encontramos que entre las causas del porqué las personas no asisten a los eventos culturales, el 33% señala que no asiste por *falta de información* y que el 30% no lo hace porque *los horarios son incompatibles con su disponibilidad*, siendo relevante resaltar también que un 23% menciona que no asiste por *falta de tiempo* y un 5% porque *la propuesta cultural no satisface sus intereses*. Estos datos revelan que es indispensable mejorar los canales de difusión, haciéndolos más efectivos, y programar las actividades de tal manera que se facilite la participación de la comunidad universitaria. De igual manera, conviene plantear una propuesta cultural y artística acorde a los intereses de la comunidad universitaria, para lo que se requiere un análisis de esta demanda.

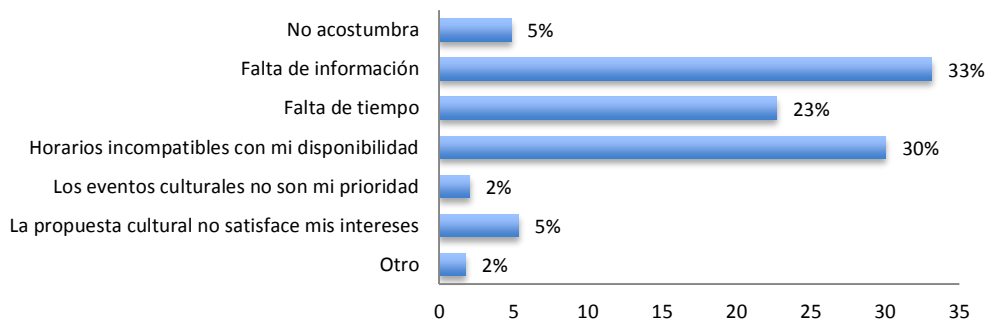


Gráfico 8: Causas para la no participación a eventos culturales en la PUCE

Fuente: Formulario Encuesta (http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia)

Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

Entre los elementos que motivarían a las personas a asistir a eventos culturales dentro de la Universidad se resalta la necesidad de *horarios acordes a la realidad universitaria* (20%) y *mayor difusión* (19%); también es relevante la *facilidad para acceder* (15%) y la *calidad de los eventos* (13%). Esto se debe, sin duda, a que el trajín propio de cada carrera hace que el tiempo de esparcimiento que podría ser empleado para asistir a actividades culturales se vea limitado, además la calidad de la difusión es baja, lo que disminuye aún más la posibilidad de que los estudiantes consumas la oferta cultural planteada.

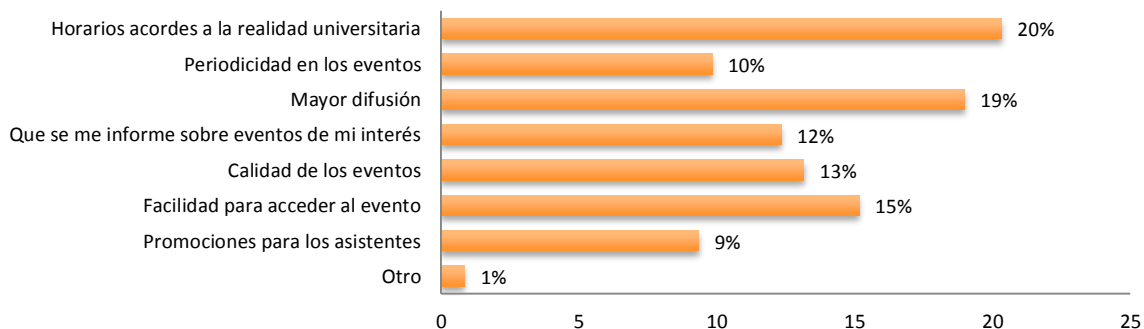


Gráfico 9: Elementos que motivarían a la participación en eventos culturales en la PUCE

Fuente: Formulario Encuesta (http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia)

Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

Se ha dicho que la identificación de una empresa se evalúa en razón de que el público conozca el *qué es, qué hace y cómo lo hace*. Desde esta perspectiva, se evidencia que el nivel de identificación de los talleres y grupos culturales de la PUCE es relativamente bajo, por cuanto tan solo un poco más de la mitad conoce de su existencia, un tercio de la población encuestada conoce de sus actividades y menos de la mitad ha asistido a eventos organizados

por alguno de ellos. Esta situación se constituye como un reto para el Sistema Integrado de Comunicación, en cuanto debe procurar que un número mayor de personas conozca del Sector Cultural de la PUCE y sus actividades y, con una mejor planificación, se incremente la preferencia y la opción de consumo, consiguiendo que más personas asistan a los eventos y se involucren con el sistema.

2.6.2 Comunicación desde el sistema

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se ha investigado cómo el público objetivo recibe información sobre el Sector Cultural de la PUCE, en una suerte de evaluación de los canales de comunicación con los que cuenta el sistema. Encontramos que un importante 16% de los encuestados normalmente *no se entera* de los eventos, lo que entra en sintonía con el 33% de personas que no asiste a los eventos por *falta de información*.

Por otro lado, la información llega al público objetivo sobre todo por *referencias de conocidos* o por la invitación directa de *algún miembro de los grupos culturales* (9% y 12%, respectivamente), ratificando que, actualmente, el *boca a boca* (que en suma representaría un 21% de los encuestados) es el canal más eficiente del que dispone el Sector Cultural de la PUCE.

Es importante señalar que un 8% encuentra información en *Facebook* (y un 1% en *Twitter*), sin duda en posteos e invitaciones realizadas por los mismos participantes de los talleres y grupos culturales en sus cuentas personales (recordemos que el 20% las utiliza para difundir y promocionar sus eventos, el 15% crea un Evento en Facebook y el 13% motiva a los participantes del taller o grupo cultural a difundirlo en sus cuentas), dato interesante si se toma en cuenta que ninguno de los miembros del Sector Cultural de la PUCE cuenta con perfiles o fanpages en esta red social.

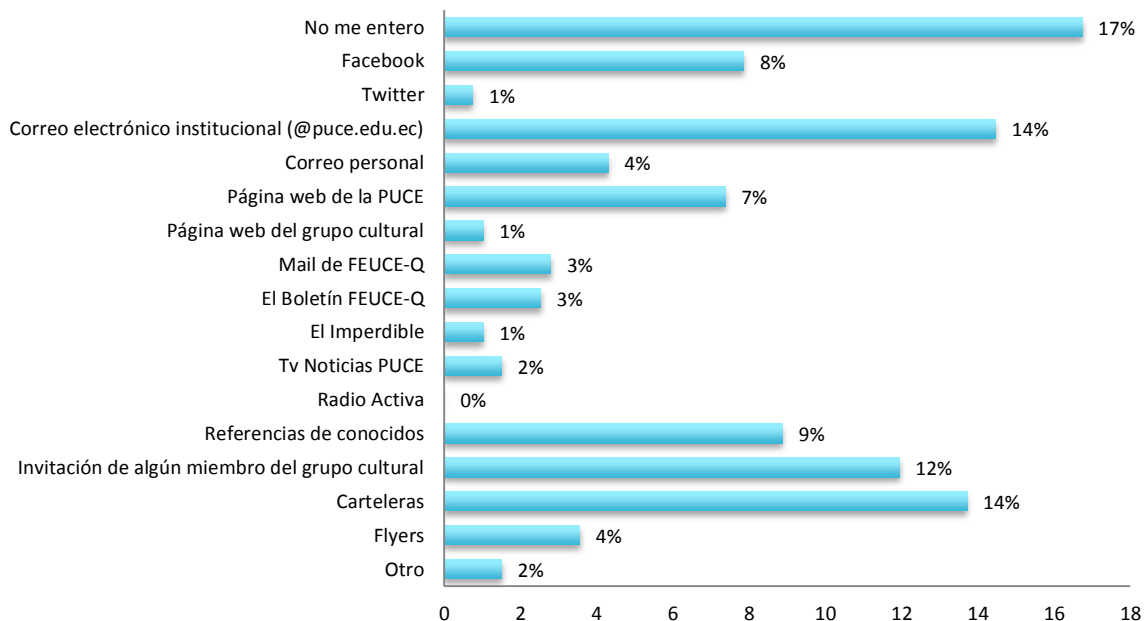


Gráfico 10: Canales por los que el público objetivo recibe información
Fuente: Formulario Encuesta (http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia)
Elaborado por: Santiago Vásconez Y.

2.6.3 Canales de difusión

De igual manera, los canales de difusión externos al sistema conforman otro de los stakeholders importantes, pues son espacios ya consolidados y posicionados por los que el sistema puede emitir sus mensajes y llegar con eficiencia a su público. Se ha tomado en cuenta, como canales de difusión, tanto a los medios tradicionales, televisión, radio y prensa, como a los medios digitales, páginas web, perfiles y páginas en Facebook, Twitter y YouTube, redes de blogs o espacios de foro y chat, también se ha incluido espacios físicos, carteleras, paredes, muros, y lugares de gran concurrencia como plazas, parques, calles, pasillos y, sobre todo, los mismos lugares donde se realizan los eventos culturales organizados por el Sector Cultural de la PUCE; todos con el fin de acercar la información sobre los eventos culturales a los distintos públicos.

Como canales de difusión a tomar en cuenta dentro de la Universidad tenemos a Tv Noticias PUCE, la Radio Activa (radio de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador - FEUCE-Q, administrada por la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura - FCLL), como medio digital consideramos a la página web de la PUCE, y como revista digital tomamos en cuenta a El Imperdible (página web dirigida, administrada y

alimentada, por profesores y estudiantes de la FCLL), dentro del ámbito digital. También consideramos la utilización de *mailing*, tanto a las cuentas institucionales (@puce.edu.ec) como personales (ya sea en Gmail, Hotmail, Yahoo o cualquier otro proveedor de este servicio); por otro lado, en el ámbito impreso se ha considerado a El Boletín de FEUCE-Q. Entre los espacios físicos más relevantes que podrían ser utilizados como canales de difusión tenemos al Teatro y al Coliseo de la PUCE, al Centro Cultural Benjamín Carrión (PUCE), al PUCE Café de FEUCE-Q, al Aula Magna, al Auditorio Mayor del Centro Cultural, al hall de las Torres y al parque Central de la Universidad.

La evaluación de la participación del Sector Cultural de la PUCE en estos canales y su eficiencia, demuestra que únicamente el 4% ha promocionado sus eventos por Tv Noticias PUCE y tan solo el 2% del público objetivo ha consumido esta información; nadie ha difundido información en Radio Activa, lo que explicaría el por qué de que ningún estudiante haya recibido información por este medio, lo que evidencia la necesidad de repensar la función de la Radio Activa dentro y fuera de la Universidad. En lo referente a El Imperdible y El Boletín de FEUCE-Q, tienen una acogida del 2% para ser utilizados por parte del Sector, este índice puede deberse a un limitado acercamiento entre los miembros del Sector y estos medios, situación a ser considerada al momento de proponer planes de comunicación y gestión de medios. En lo referente al ámbito digital, la Página Web de la PUCE brinda información al 7% de los encuestados; el *correo institucional de la PUCE* reporta una mayor eficiencia, en relación a los demás canales, pues el 14% del público encuestado indica que se entera de los eventos por este medio, mientras que el 7% del público objetivo es alcanzado desde su correo personal (de este dato el 3% corresponden a mails enviados por FEUCE-Q, quien constantemente remite información por este medio). Un importante 13% utiliza también las carteleras, que reportan un 14% de eficiencia.

Entre los lugares que pueden ser utilizados como canales de difusión tomamos como referentes al Teatro y al Coliseo de PUCE, pues alrededor del 35% de los eventos culturales se realizan ahí, por lo que pueden ser utilizados para promocionar futuros eventos. De igual manera, se puede aprovechar los distintos auditorios universitarios y espacios del Centro Cultural Benjamín Carrión (PUCE), donde se realizan un 13% y 10% de los eventos, respectivamente. De igual manera y como se ha dicho anteriormente, cabe tomar en cuenta al PUCE Café de FEUCE-Q, al Aula Magna, al Auditorio Mayor del Centro Cultural, al Hall de las

Torres y al Parque Central de la Universidad, como espacios donde promocionar los diversos eventos culturales.

2.6.4 La preferencia del público

Tras el análisis de la participación del Sector Cultural de la PUCE en los distintos canales de difusión y su eficiencia, se le ha preguntado al público el *cómo le gustaría que le llegue información sobre los eventos culturales de la PUCE*, encontrando que las redes sociales y el correo electrónico están a la cabeza en el índice de preferencia del público objetivo, el 20% quisiera recibir información a través de Facebook y el 5%, por Twitter; en cuanto al correo electrónico, un 22% (el 5% corresponde a mail enviado por FEUCE-Q) estaría de acuerdo en recibir esta información en su correo electrónico personal, y un 10% en el correo institucional de la Universidad. En el ámbito digital, el 9% buscaría esta información en la Página Web de la PUCE, el 2% en el portal de El Imperdible, y un 3% accedería a páginas propias de los talleres y grupos culturales. En este punto, cabe mencionar que ante la posibilidad de suscribirse a un servicio que remita información sobre el Sector Cultural de la PUCE, un importante 65,7% de los encuestados accedió y registró sus datos en el formulario, incluyendo correo electrónico personal, número de teléfono celular, perfil de Facebook y cuenta de Twitter, es decir, todos sus datos personales de contacto, lo que demuestra el interés en recibir, de manera digital y hasta cierto punto personalizada, este tipo de información. Esta preferencia radica principalmente en que la sociedad actual, y sobre todo los jóvenes, buscan relaciones más dinámicas y personalizadas con las organizaciones; se espera que los puentes comunicacionales levantados por las organizaciones sean directos, humanos y ágiles, características propias de la gestión comunicativa de web 2.0.

Entre los medios tradicionales, un 3% espera obtener información en Tv Noticias PUCE, un 2%, en Radio Activa y un 3% en El Boletín de FEUCE-Q. Por otro lado, un importante 15% busca esta información en las carteleras de la Universidad y un 7% desearía recibirla a través de *flyers* o volantes, lo que demuestra que en el estudiante universitario de la PUCE, aún está presente la intención de búsqueda de información en medios tradicionales, situación aprovechable para las estrategias a desarrollar, de igual manera es una invitación a repensar el cómo se está utilizando las nuevas tecnologías como canales de difusión.

Estos indicadores muestran las posibilidades que el Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE tiene en relación a los canales de comunicación de los que dispone, indica a cuáles se les debe dar mayor importancia y cuáles deben ser repotenciados. En este sentido, los canales de difusión pueden ser considerados como proveedores para el Sector, pues le brindan un servicio sumamente valioso y necesario para el cumplimiento de sus objetivos. El peso que este *stakeholder* tiene, obliga a entablar relaciones sumamente cercanas y amigables, por lo que se vuelve indispensable un levantamiento de base de datos de contacto bastante completa, pues se debe incluir información que permita hacer un monitoreo al contenido que estos medios difunden, a fin de desarrollar piezas comunicacionales que se adapten a los contenidos y estilos del medio y que al mismo tiempo resalten y sean llamativas para la audiencia.

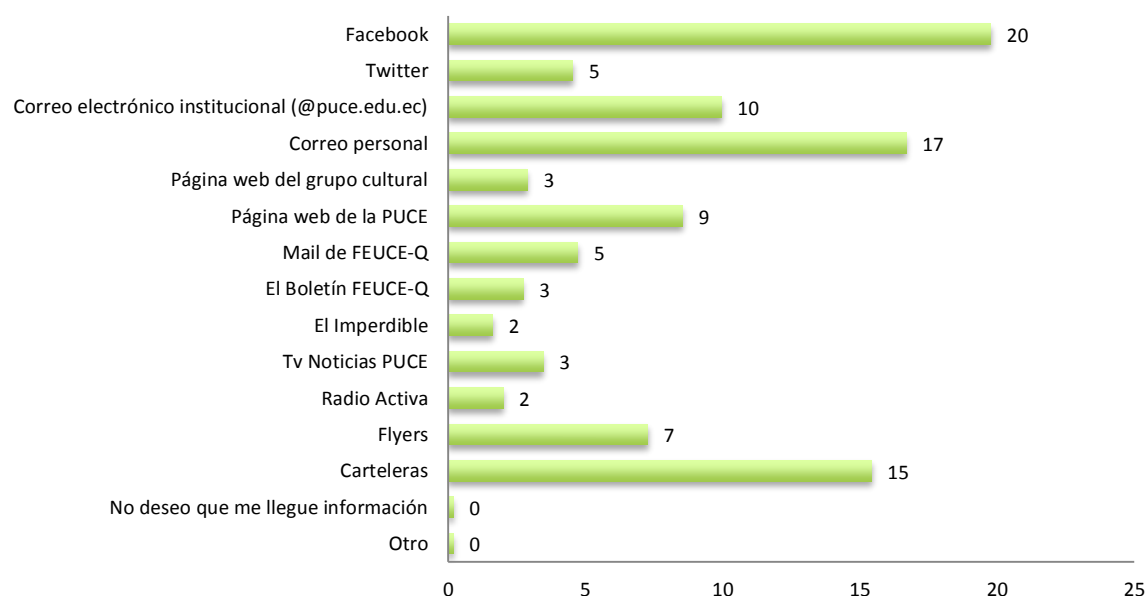


Gráfico 11: Canales por los que el público objetivo desearía recibir información
Fuente: Formulario Encuesta (http://bit.ly/SIC_PUCE_audiencia)
Elaborado por: Santiago Vásquez Y.

2.6.5 Autoridades

Por otro lado, el Sector Cultural de la PUCE tiene como *stakeholder* a las autoridades de la Universidad y debe procurar crear puentes relacionales muy estrechos con ellas, sobre todo con quienes están encargadas de los espacios físicos y canales informativos oficiales, pues serán quienes autoricen o nieguen la utilización de estos espacios para desarrollar en ellos campañas con estrategias diversas como instalaciones, repartición de flyers, puntos de

información y registro, y demás, que permitan difundir la información generada por el Sistema en los diferentes medios y espacios. Estos espacios son importantes y valiosos en cuanto permiten generar un contacto personal, uno a uno, con el público objetivo y el tener apertura y cierta facilidad para acceder a estos recursos permitirá que la red de públicos crezca con facilidad y los mensajes les llegue directamente.

Para levantar estos puentes, se requiere contar con una base de datos que contenga la información necesaria para contactar con facilidad, agilidad y eficiencia, a estos actores; datos como, su nombre, cargo, teléfono, correo electrónico, e incluso el nombre de sus secretarías y asistentes, son importantes a fin de crear relaciones armónicas y lazos firmes.

2.6.6 Otros actores

El análisis del entorno en relación al Sector Cultural de la PUCE invita a considerar a aquellos actores que, en un análisis de mercado tradicional, se los consideraría como competencia o productos sustitutos, pero que para este caso serán tomados como aliados estratégicos, pues se los puede contar como plataformas para ampliar el alcance de las estrategias de promoción que el sistema genere. Debido a la amplitud y diversidad de estos actores, y al no ser parte del objeto del estudio, nos limitamos a hacer una mención de aquellos con quienes los miembros del Sector Cultural de la PUCE suelen tener cierta relación y que han mostrado apertura para realizar actividades en conjunto. Entre ellos destacan diversos Coros dentro y fuera del país, la Confederación Interamericana de Danza (CIAD), la Fundación de Danza Danzarte, la FEIDAE, entre otros.

2.7 Con Miras a un Sistema Integrado de Comunicación

El presente análisis muestra cómo está conformado el Sistema Sector Cultural de la PUCE, algunas características relevantes sobre sus miembros, las estrategias comunicativas que han utilizado (y las que han dejado de utilizar), los canales de comunicación más y mejor empleados y la eficiencia de cada acción comunicativa. Se ha delimitado sus barreras y dado señas sobre el entorno que lo rodea; en este sentido, se ha analizado el nivel de vinculación que el Sistema tiene con su entorno, los distintos niveles de identificación existentes por parte de su público objetivo, las maneras más funcionales de llegar a él, y un detalle de sus preferencias y elementos que lo motivarían a participar e interactuar con el Sistema. Se ha

reseñado también, características relevantes sobre los demás stakeholders y la relevancia e influencia que pueden llegar a tener en el funcionamiento del Sistema.

En razón de lo expuesto anteriormente, se encuentra la necesidad de contar con una serie de procesos que permitan integrar las estrategias comunicativas, sobre todo de promoción y difusión de eventos, a fin de incrementar exponencialmente los resultados favorables de cada una de ellas. Se va volviendo indispensable el desarrollo de acciones que conecten a los distintos miembros del Sector Cultural de la PUCE y les permitan trabajar en conjunto para cumplir sus objetivos, optimizando recursos y sacando el mayor provecho de cada esfuerzo. Se ha planteado la importancia de establecer lazos estrechos y vínculos armoniosos, sobre todo con aquellos stakeholders que fungen como proveedores para el sistema y en cuyas manos está el que se pueda o no acceder a ciertos espacios y canales de difusión. Todas estas necesidades han de ser satisfechas por un Sistema Integrado de Comunicación, desarrollado específicamente con este objetivo y que brinde los protocolos de acción suficientes para conformar el sistema y volverlo lo más funcional posible.

CAPÍTULO III

Propuesta del Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE - Sic Cultura PUCE

El Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE (SIC Cultura PUCE) se genera a partir de la unión del proceso básico de todo sistema (Entrada - Proceso - Resultado⁹), con el modelo tradicional de comunicación de Jakobson (Emisor - Mensaje - Perceptor¹⁰), generando una matriz que permite establecer protocolos y acciones concretas para los cruces entre los elementos de los dos modelos.

En el capítulo anterior se han definido las características del sistema denominado Sector Cultural de la PUCE, se ha hecho una caracterización de sus componentes, se han delimitado sus fronteras y se ha analizado su entorno. De igual manera, se detallaron las relaciones que existen entre dicho entorno y el sistema, y el nivel de vinculación que entre ellos se ha establecido. En este apartado se desarrollará el *funcionamiento* del Sistema Integrado de Comunicación, el *cómo* operará en determinadas situaciones y bajo ciertos requerimientos, y *qué* productos y resultados se espera de todo su accionar.

3.1 Integración del Sistema

Como se ha dicho, todo sistema se conforma por dos elementos fundamentales: sus componentes y las relaciones que entre ellos se establecen. Sobre esto, se han descrito los componentes y la situación actual de sus relaciones. Por ello, se propondrán algunas estrategias que permitirán, lo que en palabras de Véliz sería, levantar puentes entre cada miembro del Sistema y con sus diferentes stakeholders.

⁹ Se toma en cuenta en este modelo el concepto de Recursos, pues permite incluir para cada momento del proceso aquellos elementos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades a realizar.

¹⁰ En el modelo clásico se menciona a un mero Receptor que simplemente recibe la información sin mayor criterio o análisis, pero en modelos posteriores, como el de Prieto Castillo, se le atribuye un papel mucho más crítico y con la capacidad de participar activamente en el proceso comunicativo, constituyéndose como un Perceptor. De igual manera, en modelos siguientes se suman elementos a este proceso como el canal, el contexto, el entorno, los ruidos (Shannon) y la retroalimentación (DeFleur), parte de los cuales se tomarán en cuenta para este fin.

3.1.1 Información compartida

El primer paso para construir los puentes relacionales del Sistema es contar con la información de contacto actualizada y veraz de cada uno de sus miembros. Datos como el nombre de la persona encargada del grupo o de quién pueda proporcionar información relevante de sus actividades, sus teléfonos (fijos y celulares), sus correos institucionales y personales, cuentas en redes sociales, tanto del grupo como de la persona de contacto, direcciones de páginas web o blogs que manejen información relevante de cada uno, entre otros datos, son fundamentales a la hora de poner en marcha un Sistema Integrado de Comunicación, pues una base de datos con esta información permitirá contactar rápidamente a cada miembro del sistema y solventar cualquier duda sobre su planificación y eventos específicos. De igual manera, es fundamental contar con una base de datos similar de los distintos proveedores con quienes el sistema permanece en constante interacción, lo que facilitará el contacto para las distintas gestiones que cada miembro del Sistema deba realizar. También es importante contar con la base de datos de los distintos públicos, recabada a partir de varias estrategias que el Sistema pueda ejecutar como: registro de participantes en los eventos que realiza, activaciones con puntos de registro, concursos que requieran inscripción de participantes, etcétera.

Para facilitar la búsqueda de la información correspondiente a los eventos, se propone llenar un formulario, a manera de ficha, en el que conste todos los datos relevantes del mismo¹¹, tales como el nombre del evento, la fecha y lugar donde se realizará, el grupo que lo organiza y nombre del director o de quien lo coordina, nombres de los miembros del grupo que participarán, el detalle de alguna participación especial (solistas, actores o bailarines invitados, etc.), un resumen o reseña de la pieza artística y textos que puedan ser publicados en los distintos medios de comunicación y demás datos relevantes. Con una ficha que contenga esta información, cualquier miembro del Sector Cultural de la PUCE puede convertirse en plataforma de difusión de los eventos de los demás grupos y ante cualquier duda por parte del público, cuenta con la información suficiente para responder y satisfacer la necesidad, consiguiendo lo planteado por Jarvis, en el modelo de desarrollo empresarial de Google, que cada individuo se convierta en plataforma de los demás, incrementando así la participación y vinculación del público objetivo para todos los miembros del sistema.

¹¹ Para este fin se recomienda un modelo de formulario (Anexo 3) en el siguiente enlace: http://bit.ly/SIC_PUCE_RegistroEventos

De igual manera, es fundamental la utilización de una plataforma que permita compartir documentación de todo tipo¹²; en ésta se incluirá la base de datos de los miembros del Sistema, la de proveedores y público objetivo, las planificaciones de cada taller y grupo cultural, documentos de texto, tablas de contenido, fotografías de diversos eventos, material gráfico de cada miembro del Sistema (logotipos, tipografías corporativas, plantillas de afiches, flyers y posteos para redes, etc.), las fichas de los distintos eventos a realizarse y cualquier información que se considere relevante para el sistema.

3.1.2 Una agenda conjunta

Constantemente se ha mencionado la necesidad de la estructuración de una agenda conjunta en la que conste el detalle de las diferentes actividades que cada miembro realiza y, sobre todo, de los eventos que se desarrollarán y requieren ser promocionados. El contar con la planificación de los demás actores, permite a cada uno pensar y actuar más allá de sí mismo y empezar a estructurar y proponer actividades conjuntas, como eventos en los que participen más de un miembro y, principalmente, permite brindar apoyo y soporte a las actividades de los demás, generando una red colaborativa que parte del conocimiento del quehacer del otro, y desde ahí, de sus necesidades y fortalezas, cumpliendo de esta manera el fin último del sistema. Este conocimiento permitirá construir los diversos puentes y diálogos estratégicos, que toda organización requiere para alcanzar sus objetivos, comunicándose con todos sus stakeholders en una mirada a 360°, que facilite la instalación de mensajes en los mismos, la identificación de los miembros del Sistema y el interés por vincularse con sus actividades por parte de los públicos.

La interacción entre los miembros del Sistema y el conocer a detalle las actividades que realizan unos y otros, darán paso a la integración y unificación de sus planificaciones, consiguiendo estructurar una propuesta cultural de temporadas con temáticas relacionadas y con la participación de varios de los talleres y grupos culturales, haciéndola más atrayente y mejor organizada, captando más audiencia y mejorando tanto la identificación y el nivel de vinculación que el Sistema tiene con su público objetivo.

¹² Actualmente, en la red existen varios proveedores gratuitos de este servicio, como Google Drive, Drive de Outlook, Dropbox, entre otros, los dos primeros permiten incluso realizar edición simultánea de documentación, es decir, que varias personas pueden editar un documento al mismo tiempo. Existen también versiones empresariales de los mismos servicios, con un costo anual con el que se incrementa la capacidad de almacenamiento y la gama de herramientas a utilizar. De cualquier manera, sea cual fuere la plataforma elegida, la utilidad será la misma. Tampoco se rechaza la posibilidad del desarrollo de una plataforma propia para este y los demás requerimientos del Sistema

3.2 El Esquema Sistémico

3.2.1 Entradas

Las entradas de un sistema son aquellos acontecimientos, necesidades o elementos, que lo ponen en acción. En el caso de un Sistema Integrado de Comunicación, las entradas están determinadas por las necesidades comunicacionales de los distintos actores que conforman el sistema, tanto de sus miembros, como de los stakeholders con quienes mantiene relación constante. En este sentido, cada necesidad comunicacional pondrá en funcionamiento al sistema de una manera diferente, pues requerirá resultados distintos y muy particulares para cada caso. Es indispensable tomar en cuenta que las entradas son de doble vía, algunas surgen desde el propio sistema y sus miembros, y otras llegan desde los diferentes stakeholders que conforman su entorno. En función de estas necesidades, se han dividido las entradas en los siguientes tipos:

- Necesidades del sistema en cuanto a *Promoción*, incluyendo lanzamientos de nuevos grupos o nuevas imágenes corporativas, campañas de posicionamiento de algún Grupo Cultural, desarrollo de planes de fidelización, campañas de información de algún evento, festival, presentación o producto cultural. Es decir, todo aquello que el Sector Cultural de la PUCE quiera promocionar a su público objetivo.
- Necesidades de *Cobertura* de los eventos organizados por los miembros del Sector Cultural de la PUCE, incluye procesos de registro en distintos formatos y soportes, y reportería digital y convencional.
- Necesidad de *Difusión* de las actividades que se han realizado, es decir todo evento o acción que se pueda constituir como noticia.
- *Solicitudes externas*, entendiéndose éstas como aquellas preguntas o requerimientos de información que los distintos stakeholders puedan hacerle al sistema, sobre todo requerimientos de entrevistas, sesiones de fotos, rodajes, registro audiovisual o cualquier solicitud de interacción que surja desde el entorno.

Cada una de estas entradas genera una matriz en la que se describe las actividades que el sistema ha de desarrollar en relación a cada elemento del modelo comunicativo y el proceso de los sistemas. Una matriz de soporte contiene las tareas asignadas a cada actividad, a fin de describir con mayor especificidad el accionar del sistema.

3.2.2 Recursos

Todo sistema cuenta con recursos o medios, que utiliza para efectuar sus operaciones; son "elementos que el sistema puede cambiar y utilizar en forma eficiente para el logro de los objetivos" (Levaggi, 2000, p. 45). Los recursos de un Sistema Integrado de Comunicación giran en torno a la información que sus miembros constantemente están generando y necesitan sea difundida, tanto al interior del sistema, como al entorno en general. En este sentido, se constituyen como recursos fundamentales aquellos que permiten la fluidez en las relaciones; como se ha dicho, es indispensable contar con los datos de contacto de cada uno de los miembros del sistema y de los principales stakeholders con quienes se mantiene relación constante.

Para el levantamiento de esta información, en el SIC Cultura PUCE se han desarrollado distintos formularios que facilitan el registro de los datos de cada uno de los actores antes mencionados de acuerdo a las necesidades del sistema. De igual manera, se requiere establecer formatos para documentos de todo tipo, entre ellos: solicitudes, cartas, evaluaciones y demás, que se utilizarán con regularidad en el desarrollo de las actividades del sistema.

3.2.3 Procesos

Los procesos son entendidos como "la transformación de los recursos dentro del sistema" (Levaggi, 2000, p. 45), son cada actividad, con sus correspondientes tareas, que el sistema realiza para lograr sus objetivos. En un sistema de comunicación, cada entrada desencadena una serie de actividades específicas y así se pone en marcha el sistema.

El objetivo del SIC-PUCE es generar los lineamientos que se debe seguir para responder eficientemente a cada necesidad. Estos lineamientos, protocolos o manuales de procedimiento, al ser seguidos, facilitan la gestión de la comunicación en el Sector Cultural de la PUCE, pues marcan rutas de acción que indican paso a paso todo lo que se debe hacer y los detalles a tomar en cuenta en la gestión comunicativa.

3.2.4 Resultados

Los resultados de un sistema son los "elementos humanos, físicos, económicos, [o] informáticos que egresen del sistema, después de haber cumplido con la función de transformación propuesta por él" (Levaggi, 2000, p. 45). Son todas las estrategias, acciones, productos, piezas comunicativas, y demás elementos, que se generan, tras realizar las actividades y tareas detalladas como procesos del SIC Cultura PUCE. Cada resultado dependerá de la entrada que ponga en marcha al Sistema pues, como se ha dicho, cada entrada desencadena una serie particular de actividades y tareas, consiguiendo resultados muy particulares para cada caso.

3.2.5 Retroalimentación

Todo el accionar del Sistema y sus resultados serán evaluados por sus mismos miembros y por su entorno, pues recordemos lo planteado por Pastor Ruiz, "todo efecto retro actúa sobre su causa, todo proceso debe estar concebido según un esquema circular: A actúa sobre B, B sobre C y C sobre A" (Pator Ruiz, 2006, p. 167), por lo que todo lo que el Sistema haga a la larga va a terminar influyendo sobre sí mismo. Es importante estar atentos a esta retroacción, pues la introducción de nueva información en el Sistema, conseguida como respuesta a sus acciones, y la adecuada gestión de ésta, permitirá su crecimiento y expansión, logrando mejores resultados cada vez.

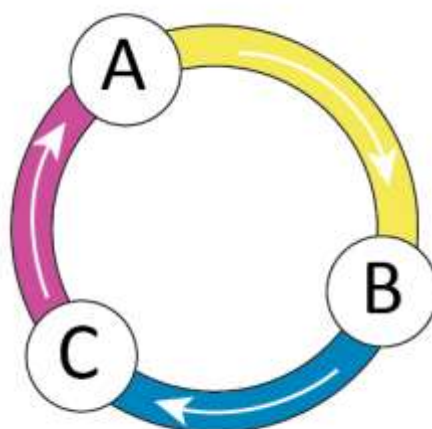


Ilustración 1: Circularidad de los Sistemas.
Elaboración: Santiago Vásconez

3.3 Funcionamiento del Sistema

Como se ha dicho, las acciones del SIC Cultura PUCE dependen de las *entradas/necesidades* que surjan por parte de quienes conforman el Sistema o de sus stakeholders, y serán distintas pues requieren resultados diversos y particulares para cada caso. A continuación se detallarán las acciones (actividades y tareas) a emprender para las necesidades definidas anteriormente.

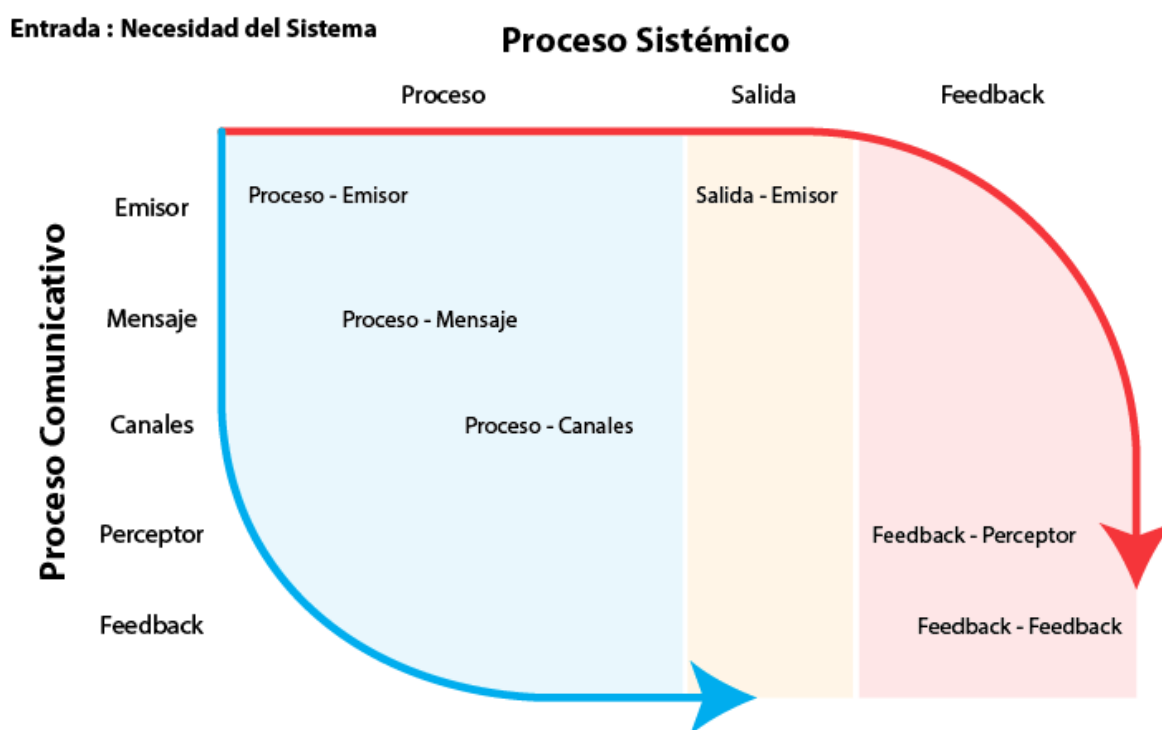


Ilustración 2: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE.
Elaboración: Santiago Vásconez

3.3.1 Promoción

La matriz SIC Cultura PUCE - Promoción detalla el protocolo de acción de las actividades a desarrollar cuando se requiera promocionar algo, es decir, informar a los distintos stakeholders sobre eventos o actividades concretas antes de que sucedan, a suerte de invitación o buscando generar interés. Dentro de estas actividades se incluyen lanzamientos de nuevos grupos o nuevas imágenes corporativas, campañas de posicionamiento de algún grupo cultural, desarrollo de planes de fidelización o campañas de información de algún evento,

festival, presentación o producto cultural. Es decir, todo aquello que el Sector Cultural de la PUCE quiera promocionar a su público objetivo.

Este protocolo de acción arranca cuando el coordinador del taller o grupo cultural (o el encargado para este fin) registra el evento a ser promocionado en la planificación conjunta de actividades. Una vez se ha llenado el *Formulario de Información Base* (Anexo 3), todos los miembros del Sector Cultural de la PUCE tendrán conocimiento del evento y los insumos necesarios para solventar cualquier inquietud que pueda surgir por parte del público. De igual manera, pueden empezar a coordinarse ciclos de presentaciones conjuntas o alineadas unas con otras, en las que se integren las temáticas de cada taller o grupo cultural.

3.3.1.1 Proceso - Emisor

Tras identificar la *Entrada* del sistema, inicia la etapa de *Proceso*, que en el primer momento se vincula con el *Emisor*. En esta etapa se realiza la *Estructuración y Desarrollo de Estrategias*, para lo cual es necesario:

- a) Definir un objetivo
- b) Definir el público meta
- c) Evaluar y definir los canales de comunicación a utilizarse
- d) Definir los tipos de mensajes
- e) Establecer un cronograma y responsables.

Este primer momento se desarrolla en conjunto entre el equipo del SIC Cultura PUCE, la Coordinación de Cultura de la Universidad y los representantes de los talleres y grupos culturales involucrados en la campaña de promoción a realizarse. Es importante que se evalúen la capacidad operativa de la que se dispone, los recursos y la apertura para la utilización de espacios dentro de la Universidad; de igual manera, es fundamental analizar los vínculos y posibilidad de gestión con entidades afines aliadas, con quienes se podría contar para facilitar gestiones, disminuir costos operativos e incrementar el alcance e impacto de las estrategias a desarrollar.

3.3.1.2 Proceso - Mensaje

Una vez planteada la estrategia de comunicación a desarrollarse, se continúa con el siguiente elemento del proceso comunicativo, el *Mensaje*, que tiene como proceso vinculado el *Desarrollo de Piezas Comunicativas*. Se han categorizado tres tipos de piezas comunicativas: *textos*, *gráficas* y *audiovisuales*, cada una con una serie de tareas establecidas según cada tipo de material.

Se considerará como *textos*, a toda pieza comunicativa susceptible de ser publicada en algún medio de comunicación escrito, ya sea digital o impreso; es decir: boletines de prensa, artículos, reportajes, textos para web o redes sociales. El procedimiento a seguir para este tipo de piezas comunicativas se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Búsqueda de información (Formulario Información Base)
- b) Entrevista a protagonistas
- c) Redacción, revisión y aprobación del texto.

En el caso de las *gráficas* (logos, afiches, flyers, plegables, pop ups, roll ups, lonas, gigantografías o papelería en general) se deberá:

- a) Desarrollar un concepto gráfico
- b) Bocetaje
- c) Revisión y aprobación de artes finales
- d) Envío y confirmación de artes finales a imprenta
- e) Revisión y aprobación de material producido.

Para las piezas *audiovisuales* (spots, cuñas, animaciones) se requiere:

- a) Desarrollo de un concepto
- b) Guión
- c) Rodaje / Grabación / Producción (según el caso)
- d) Edición / Postproducción
- e) Revisión y aprobación de las piezas producidas.

3.3.1.3 Proceso - Canales

A la par que se desarrollan las piezas comunicativas y de acuerdo a la estrategia planteada, se gestiona la utilización de los *Canales* de comunicación requeridos, para lo que es necesario:

En el caso de medios de comunicación:

- a) Carta solicitando espacios en canales propios de la PUCE
- b) Envío y confirmación de recepción de solicitud acompañada de material a difundir
- c) Confirmación de autorización para utilizar el canal de difusión

En el caso de espacios físicos:

- a) Redacción de solicitud
- b) Envío y confirmación de recepción de solicitud
- c) Confirmación de autorización del permiso para utilizar un espacio físico

3.3.1.4 Salida - Emisor

Cuando han terminado las etapas de *Proceso*, se da paso a la etapa de *Salida*, en la que se vincula nuevamente con el *Emisor* pues es él quien *Ejecuta la Estrategia*. Se han determinado cuatro tipos de estrategias: *ATL*¹³, *BTL*¹⁴, *Digital*¹⁵ y *Personal*¹⁶, con las que se podrá llegar a los distintos públicos objetivos de maneras complementarias y globales. Para cada una se han establecido una serie de tareas a seguir, que se detallan a continuación:

¹³ ATL: Above the Line, “este tipo de publicidad se aplica en medios convencionales que permiten alcanzar el posicionamiento deseado de la marca para llegar a una audiencia más amplia. Utiliza medios masivos de comunicación como la televisión, radio, prensa escrita y revistas” (Fernández & Pauta, 2012, p. 112)

¹⁴ BTL: “Below The Line, significa ‘bajo la línea’; promociones, activaciones de marca, y en crear experiencias en las calles con los consumidores, pero especialmente enfocados en que lo que hicieran” (Hernández, Trejo, & Villartoro, 2012, p. 12)

¹⁵ Estrategia Digital: Aquellas estrategias que se desarrollan a partir de las nuevas tecnologías y explotan el recurso de las redes sociales para llegar a un público específico a través de la web 2.0

¹⁶ Estrategia Personal (Uno a Uno): Busca la vinculación directa con el público objetivo, dialogando directamente con cada uno de los individuos que pertenecen a él.

ATL:

- a) Envío pieza comunicativa al medio de comunicación
- b) Confirmación de la recepción del material y condiciones en que se transmitirá nuestro mensaje
- c) Monitoreo de medios
- d) Compartir en canales propios el contenido difundido por los canales externos

BTL:

- a) Preparación de recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para la instalación
- b) Montaje / Desarrollo
- c) Cobertura fotográfica y de redes sociales
- d) Desmontaje

Digital:

- a) Publicación de post en página web y otros medios virtuales / Envío flyer digital - Mailing
- b) Creación de evento en Facebook - Invitar a red de contactos
- c) Compartir contenido de la web en perfiles y fanpages en Facebook y cuentas de Twitter
- d) Gestión para difusión en perfiles de la red de aliados estratégicos
- e) Seguimiento y respuesta ágil y oportuna a inquietudes del público

Personal (Uno a Uno):

- a) Diseño invitación personalizada
- b) Envío de Mail / Llamada Telefónica
- c) Fijar Cita – Entrevista (en caso de ser necesario)
- d) Confirmación de asistencia

3.3.1.5 Feedback – Perceptor

La última etapa del proceso sistémico es el *Feedback* o retroalimentación, etapa en la que el sistema recibe la información sobre el impacto que ha tenido su accionar. Se ha dividido esta etapa en dos actividades relacionados con el proceso comunicativo, la primera se vincula

con las impresiones que el *Perceptor* pueda emitir sobre lo que el sistema ha emprendido, para la cual se analizará la *Evaluación del Público* con las siguientes tareas:

- 1) Diseño de formulario – encuesta de evaluación
- 2) Aplicación de formulario
- 3) Procesamiento de datos obtenidos
- 4) Desarrollo y análisis de informe

3.3.1.6 Feedback – Feedback

La segunda actividad del *Feedback* del proceso sistémico se relaciona con el *Feedback* del proceso comunicativo, cerrando la matriz del SIC Cultura PUCE – Proceso con una evaluación de la retroalimentación que viene de dos direcciones, por un lado la evaluación del desarrollo del sistema como tal y, por el otro, la evaluación del proceso comunicativo, a partir del cual se ha generado la estrategia de promoción desarrollada. La tarea asociada a estos dos ejes es la *Sistematización de lecciones aprendidas*, con las siguientes tareas:

- a) Análisis Informe de evaluación
- b) Identificación oportunidades de mejora
- c) Implementación de planes de mejora en: formularios, matrices guía, matriz de actividades y de tareas

Con esta actividad se cierra el proceso establecido para la *Promoción* de cualquier evento sobre el que el Sector Cultural de la PUCE necesite informar a sus distintos stakeholders, sobre todo a manera de invitación, a fin de generar el interés necesario para asegurar la participación en cada uno de los eventos.

Entrada : Promoción

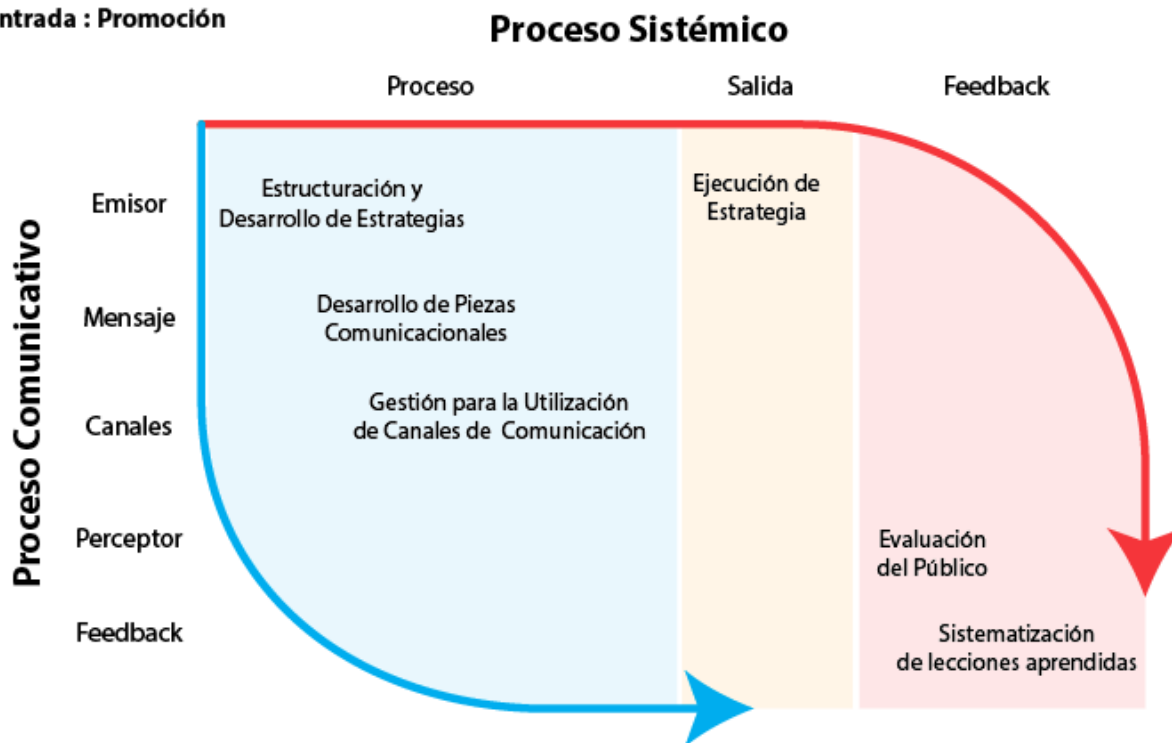


Ilustración 3: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE – Promoción
Elaboración: Santiago Vásconez

3.3.2 Cobertura

Con la adecuada promoción de las actividades que realizan los miembros del Sector Cultural de la PUCE, garantiremos que gran parte del público objetivo esté presente o se involucre de una manera activa con el quehacer cultural de la Universidad. Durante la realización de cada uno de estos eventos, es necesario realizar la adecuada *Cobertura*, a fin de que quienes no hayan podido asistir puedan dar seguimiento en tiempo real de lo que el Sector Cultural de la PUCE está haciendo y se despierte el interés en grupos cada vez más amplios de públicos objetivo. La matriz SIC Cultura PUCE – Cobertura contempla el desarrollo de actividades de registro en distintos formatos y soportes, reportería digital y convencional, y demás estrategias en las que se utilizan diversas formas de para conservar la información.

3.3.2.1 Proceso – Emisor

Con el mismo esquema de la matriz anterior, ésta inicia tras la delimitación de la *Necesidad* y arranca con las actividades vinculadas al *Emisor*, *Definiendo la prioridad y tipo de cobertura*, para lo que se necesita:

- a) Identificar personas y momentos relevantes de los que se deba tener mayor atención para el registro
- b) Determinar lugares desde donde se vaya a captar un mejor registro - fotográfico, video, audio, redes, entrevistas, etc.
- c) Organizar recursos humanos (delegar responsables)
- d) Gestionar equipos y requerimientos técnicos

3.3.2.2 Proceso – Mensaje

Cuando se ha organizado la logística de la cobertura, damos paso a la etapa del proceso relacionada con el *Mensaje*, en la que se *Desarrollan las piezas comunicacionales*, siendo indispensable:

- a) Determinar línea editorial del contenido
- b) Selección de contenido a publicar: fotos - datos relevantes
- c) Redacción de contenido a publicar: narraciones para Tv y radio, posteos y tuits

3.3.2.3 Salida – Canales

Con los contenidos y mensajes listos, y mientras se realiza el evento, se lleva a cabo la *Publicación de piezas comunicacionales en redes sociales del Sistema*, que requiere el siguiente procedimiento:

- a) Identificación de cuentas afines al evento y de interés general
- b) Informar sobre el evento a los administradores de las cuentas y perfiles
- c) Etiquetar y mencionar en posteos a los miembros del sistema afines al evento
- d) Verificar redistribución de contenidos

De igual manera, es indispensable:

Compartir contenido a las cuentas de medios de comunicación, para llegar a su red de seguidores, para lo que se requiere:

- a) Identificación de cuentas afines al evento y de interés general
- b) Informar sobre el evento a los administradores de las cuentas y perfiles
- c) Solicitarles la difusión de nuestros contenidos en sus cuentas y perfiles
- d) Solicitar autorización para etiquetarlos y mencionarlos en posteos
- e) Publicar directamente en sus muros

3.3.2.4 Feedback – Perceptor

En la etapa de *Feedback* y en lo referente al *Perceptor*, se buscará *Medir el alcance de los posteos*, realizando un:

- a) Recuento de vistas, comentarios, likes y veces que se ha compartido nuestro contenido
- b) Mapeo de actores - Identificar a personas que interactúan con el sistema
- c) Desarrollo de informe del impacto

Una vez que se ha realizado el seguimiento a las conversaciones generadas a partir de nuestra gestión en las redes sociales y medios de comunicación, se debe realizar la *Gestión oportuna de comentarios y conversaciones en redes*, para lo que se debe realizar:

- a) Sistematización de comentarios
- b) Búsqueda de información para respuesta
- c) Redireccionamiento de sugerencias al actor relevante

3.3.2.5 Feedback – Feedback

Al igual que en el proceso anterior, el proceso SIC Cultura PUCE – Cobertura termina con la evaluación, en doble vía, de las actividades realizadas, aplicando las tareas de *Sistematización de lecciones aprendidas*:

- a) Análisis de los informes de evaluación
- b) Identificación oportunidades de mejora
- c) Implementación de planes de mejora en: formularios, matrices guía, matriz de actividades y de tareas.

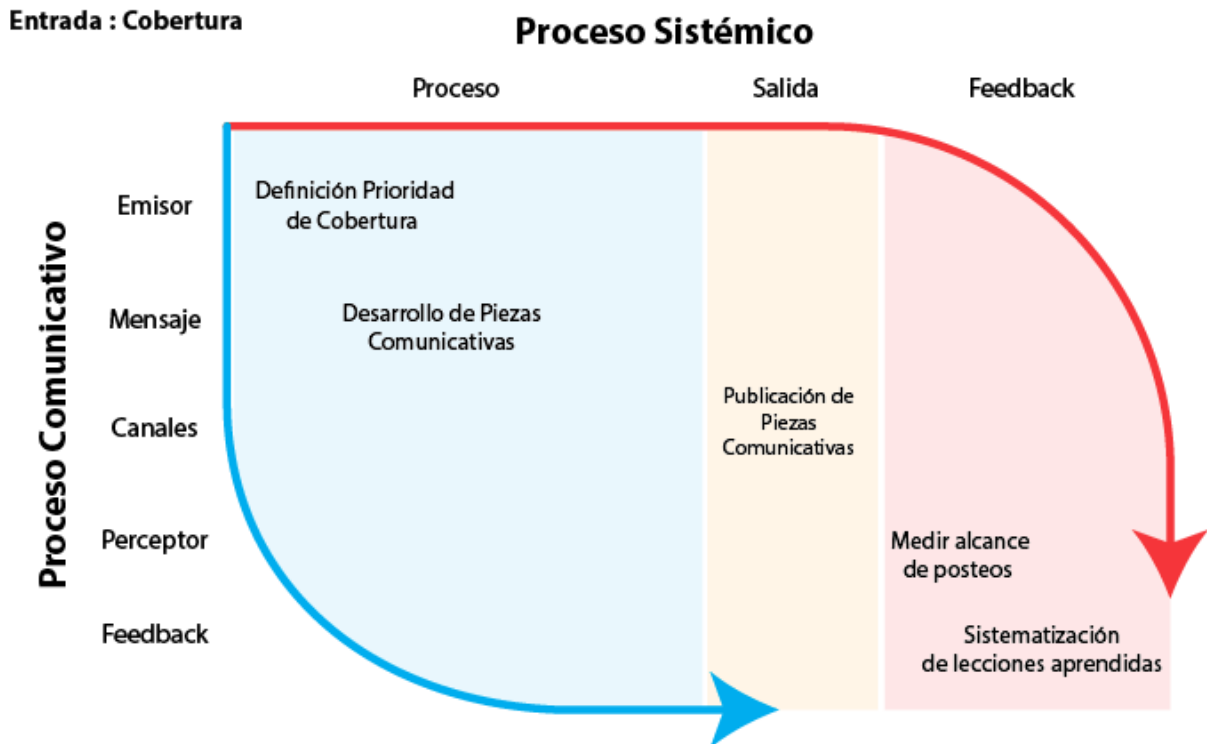


Ilustración 4: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE - Cobertura
Elaboración: Santiago Vásquez

3.3.3 Difusión

El proceso de *Difusión* implica la distribución de información una vez realizado un evento, es transmitir al público todos aquellos datos susceptibles a convertirse en noticia o hecho noticioso. Arranca con la necesidad de contarle a los stakeholders sobre las actividades que los talleres y grupos culturales han venido realizando a lo largo del tiempo.

3.3.3.1 Proceso – Emisor

El proceso empieza con la búsqueda de datos sobre la *Fuente de información* para lo que se debe:

- a) Contactar con representantes del Grupo Cultural
- b) Entrevistas
- c) Sesión de Fotos, filmaciones, registro audiovisual, etc.

3.3.3.2 Proceso - Mensaje

Con la información recogida, se puede empezar el proceso de *Adaptación o Desarrollo de Piezas Comunicativas*, tomando como base el material producido para la etapa de *Promoción* y el registrado en la etapa de *Cobertura*, de tal manera que se optimiza los recursos y se incrementa el interés generado en el público al ampliar el contenido difundido y brindando mayor detalle en la información sobre los eventos realizados.

Para el caso de *textos* (notas de prensa, artículos, reportajes, textos para web y redes), el proceso a seguir sugerido es el siguiente:

- a) Entrevista a protagonistas
- b) Redacción, revisión y aprobación del texto

En el caso de las *gráficas* (logos, afiches, flyers, roll ups, lonas, Backings) se requiere:

- a) Adaptación de Artes
- b) Revisión y aprobación Artes Finales

La adaptación de materiales *audiovisuales* (spots, cuñas, animaciones) se hará con el siguiente esquema:

- a) Selección de material - Tomas, Audios, Fotos
- b) Guión
- c) Edición / Postproducción
- d) Revisión y aprobación de las piezas producidas

3.3.3.3 Salida – Canales

Ya con los materiales adaptados en su totalidad, procedemos con la *Actualización de las notas de prensa subidas en los medios propios*, para lo es importante considerar:

- a) Cambio de contenidos de página web y blogs, y el envío de flyer digital o mailing
- b) Compartir contenidos de la web en perfiles de redes sociales
- c) Seguimiento y respuesta ágil y oportuna a inquietudes del público

Una vez que se ha distribuido los contenidos en los medios propios del Sistema, es indispensable realizar el *Envío de notas de prensa* a los medios de comunicación:

- a) Selección medios de comunicación afines
- b) Envío y confirmación de recepción de material a difundir
- c) Monitoreo de medios
- d) Compartir en canales propios el contenido difundido por los canales externos

3.3.3.4 Feedback – Perceptor

En la etapa de *Feedback* y en lo referente al *Perceptor*, se buscará *Medir el alcance de las publicaciones* realizadas, tomando en cuenta realizar el:

- a) Recuento de vistas, comentarios, likes y veces que se ha compartido nuestro contenido
- b) Mapeo de actores - Identificar a personas que interactúan con el sistema
- c) Desarrollo de informe del impacto

Al igual que en el proceso de *Cobertura*, no podemos descuidar la *Gestión oportuna de comentarios y conversaciones* que se generan a propósito de nuestras noticias, para lo que se debe:

- a) Sistematización de comentarios
- b) Búsqueda de información para respuesta.
- c) Redireccionamiento de sugerencias al actor relevante

3.3.3.5 Feedback – Feedback

Como en todo proceso, el SIC Cultura PUCE – Difusión cierra evaluando la retroalimentación que generan los dos procesos: comunicativo y sistémico, esto a partir de la *Sistematización de lecciones aprendidas*:

- a) Análisis de los informes de evaluación
- b) Identificación oportunidades de mejora
- c) Implementación de planes de mejora en: formularios, matrices guía, matriz de actividades y de tareas

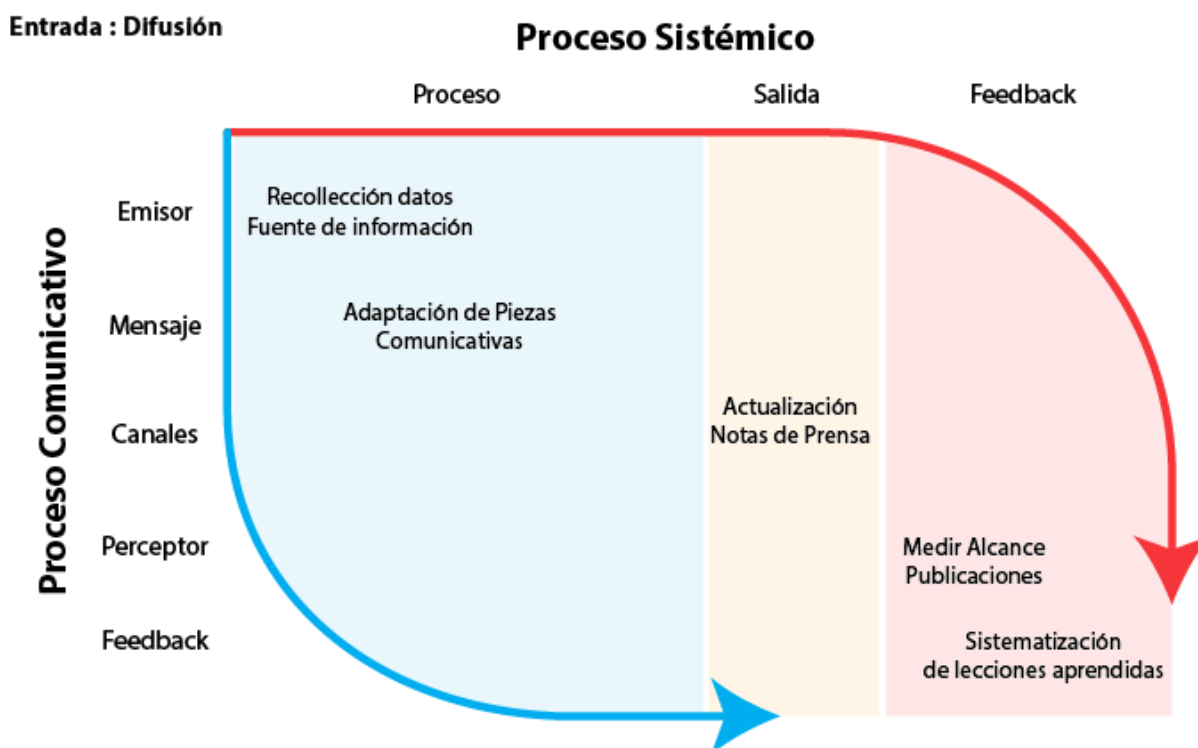


Ilustración 5: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE - Difusión
Elaboración: Santiago Vásquez

3.3.4 Solicitudes externas

La última matriz propuesta en el Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE, para la adecuada gestión de la comunicación, es la matriz SIC Cultura PUCE – Solicitudes Externas, que determina los protocolos de acción cuando las necesidad provenga de los stakeholders externos al sistema y se relacione principalmente con *Solicitudes de información, entrevistas, sesiones de fotos, rodajes o registros audiovisuales*, o cualquier tipo de solicitud a partir de la cual se requiera una vinculación de los miembros del Sistema con entidades externas a él.

3.3.4.1 Proceso – Emisor

Partimos del *Análisis y sistematización de solicitudes*, en la que se evalúa la pertinencia de la solicitud y se mide la posibilidad de satisfacer esta necesidad, siguiendo los siguientes pasos:

- a) Recepción y catalogación de solicitudes
- b) Evaluación de pertinencia
- c) Estructuración cronograma de atención a solicitudes

3.3.4.2 Proceso – Mensaje

Una vez catalogada la solicitud, damos paso a la etapa de *Gestión de respuesta*, que, en caso de implicar la *búsqueda* de cierta información puntual, implicará la:

- a) Búsqueda de información
- b) Entrevista a protagonistas
- c) Redacción, revisión y aprobación respuesta

Cuando la solicitud sea una entrevista a representantes de algún taller o grupo cultural (esto incluye la gestión desde el Sistema para entrevistas en medios), tendrán que realizarse las siguientes tareas:

- a) Coordinación agendas
- b) Preparación vocero
- c) Confirmación entrevista

De igual manera, si el requerimiento es para la realización de *sesiones de fotos, rodajes o registros audiovisuales*, debemos tomar en cuenta:

- a) Coordinación agendas
- b) Preparación artistas y locaciones
- c) Confirmación de actividad

3.3.4.3 Salida – Canales

Tras haber preparado todo lo necesario para satisfacer el requerimiento, procedemos al *Envío de respuesta*, donde es necesario:

- a) Contactar al solicitante
- b) Enviar información requerida o confirmar el desarrollo de la actividad solicitada
- c) Desarrollar la actividad requerida (entrevista, sesión de fotos, etc.)

3.3.4.4 Feedback – Perceptor

Cuando el solicitante haya recibido y procesado la información que se le ha entregado o el material que ha registrado, la misión del SIC Cultura PUCE, será dar *Seguimiento* a todo el contenido que el solicitante pueda generar, para lo cual se deberá:

- a) Identificar los medios de comunicación del solicitante
- b) Registrar los contenidos producidos
- c) Evaluar la calidad de los mismos

3.3.4.5 Feedback – Feedback

Como en todo proceso, el SIC Cultura PUCE – Solicitudes Externas cierra su ciclo con la evaluación general de todo el accionar, realizando la *Sistematización de lecciones aprendidas*:

- a) Análisis de los informes de evaluación
- b) Identificación oportunidades de mejora
- c) Implementación de planes de mejora en: formularios, matrices guía, matriz de actividades y de tareas.

La unión del Proceso Sistémico con el Proceso Comunicativo, y todo el proceso descrito anteriormente genera una matriz con un flujo detallado en la siguiente infografía:

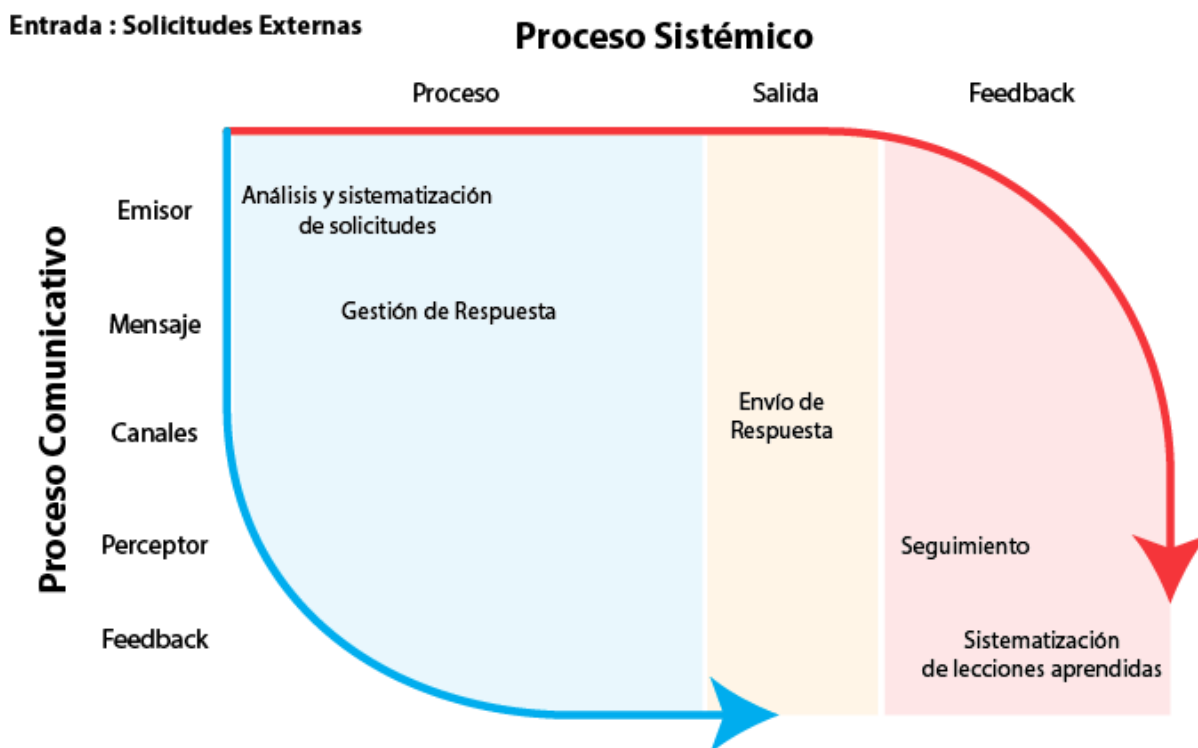


Ilustración 6: Esquema Matriz SIC Cultura PUCE – Solicitudes Externas
Elaboración: Santiago Vásquez

Cabe recalcar que los procesos, actividades y tareas, detalladas para cada cruce de las fases del proceso comunicativo y sistémico, son un punto de partida, una propuesta que debe ser probada, validada, evaluada y ajustada constantemente, pues el sistema es una entidad dinámica, cuya realidad cambia a cada minuto, por lo que sus necesidades y la eficiencia de estos procesos puede alterarse con facilidad y en cortos periodos de tiempo y se deben optimizar constantemente. Sin embargo, lo que permanece estable y no sufrirá variaciones radicales, constituyéndose en el aporte del presente estudio, es la estructura de la matriz aquí desarrollada: Proceso Sistémico/Proceso Comunicativo.

3.4 Nota final

La anterior es la propuesta de una suerte de manual de procedimientos, un intento por establecer protocolos que guíen la gestión de la comunicación en el Sector Cultural de la PUCE, su implementación y correcto funcionamiento parte de (motiva) un cambio en la forma de establecer relaciones, orientándolas a un trabajo colaborativo y mucho más vinculante entre los distintos talleres y grupos culturales de la PUCE. Es este sentido, es fundamental la predisposición de los miembros del Sector Cultural de la PUCE (que ya ha sido manifestada según se refirió en el capítulo precedente), para poner en marcha los distintos procedimientos a seguir, esto garantizará que todas las actividades y tareas se desarrollen con oportunidad y de la mejor manera, facilitando la consecución de los resultados esperados: mayor vinculación con el público a través de una gestión eficiente de la comunicación con mejores y más efectivas estrategias.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se ha visto que la ejecución aislada de acciones comunicativas por parte de los miembros del Sector Cultural de la PUCE, ha hecho que sus estrategias no tengan el impacto trascendente que deberían. Pues, como se evidenció en el estudio precedente, el índice de identificación de talleres y grupos culturales es bajo, en cuanto tan sólo el 57% de la comunidad universitaria conoce de su existencia o actividades. En este sentido, el funcionar como sistema permitirá que los distintos talleres y grupos culturales operen y planifiquen de forma cohesionada, tomando en consideración su interdependencia, lo que les permitirá conseguir sinergia en su accionar, es decir, lograr que el resultado de sus esfuerzos en conjunto sea mayor a los que se han obtenido trabajando aisladamente, optimizando el uso de sus recursos y llegando a más personas.

Por esta razón, se debe tomar en cuenta que la comunicación, dentro de una organización, se constituye como un proceso vital a través del cual se consigue difundir información, crear fidelidad en los públicos y mantener buenas relaciones con todos los stakeholders. Por lo que, la gestión comunicativa requiere del planteamiento de estrategias en las que se vincula a todas las áreas, todos los procesos y todos los miembros de una organización, y debe contar con el apoyo y total respaldo de la cabeza de la misma a fin de conseguir la oportuna y eficiente puesta en marcha de las distintas estrategias. La cercanía con la cabeza de la organización le permitirá al equipo de Comunicación alinear sus estrategias con las políticas generales de la misma y con los objetivos específicos de cada área.

Recomendaciones

Con el fin de incrementar el nivel de identificación de los miembros del Sector Cultural de la PUCE, se requiere posicionar la marca Cultura PUCE, para lo cual se deberá utilizar adecuadamente el Manual de Identidad Visual correspondiente. Esta estrategia conseguirá que la marca Cultura PUCE se constituya en un activo intangible y valioso para la Universidad,

cargado de reconocimiento, reputación y prestigio al interior y exterior de la Universidad, del cual gozarán también cada uno de los integrantes del Sector Cultural de la PUCE.

Se recomienda, también, realizar un proceso de inducción a todos los actores, para que conozcan sobre el funcionamiento del SIC Cultura PUCE, la utilización de las herramientas planteadas, los compromisos a adquirirse y, sobre todo, los beneficios que el actuar como sistema les traerá.

El Sistema Integrado de Comunicación para el Sector Cultural de la PUCE (SIC Cultura PUCE) requiere, para su óptimo funcionamiento, del aporte constante y la activa participación de cada uno de los miembros del sector. Para lo cual es necesario contar con una política que motive a dichos actores a participar del sistema propuesto y cumplir con los protocolos establecidos en el mismo. Como toda política, ésta será de cumplimiento obligatorio, situación que en un principio podría causar molestia en los miembros del Sistema, pero que a la larga y una vez que se vislumbren los resultados de la correcta utilización de un Sistema Integrado de Gestión de la Comunicación, se generará la adhesión y fidelización necesaria para el correcto funcionamiento del sistema.

Se recomienda que el equipo que administre el SIC Cultura PUCE forme parte y esté dirigido directamente por la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad y opere conjuntamente con la Coordinación Cultural, a fin de garantizar la cercanía y real contacto con el Sector Cultural de la PUCE. Este equipo debería conformarse con al menos un especialista en Comunicación Organizacional y personas capacitadas para el manejo de las siguientes áreas: Generación de Campañas, Coordinación de Imagen, Community Manager y Gestión de Medios (las funciones específicas de cada uno de estos cargos están detalladas en el Anexo 4)

Referencias Bibliográficas

- Bitone, M. E. (2004). Bajo los Signos de de Saussure, Peirce y Lacan. *Aesthethika*, 1 (1).
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*.
- Gerbner, G. (1967). Mass media and human communication Theory. En Dance (Ed.), *Human communication theory* (Troquel, Trad.). Nueva York: F.E.X.
- Jarvis, J. (2010). *Y Google ¿Cómo lo haría?* (S. Cobo Juarez, Trad.) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Levaggi, G. (2000). *Teoría General de los Sistemas. Aplicación a la administración de los negocios*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- McQuail, D., & Windahl, S. (1989). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva* (2ª edición ed.). Barañáin-Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Memelsdorff, F. (1998). Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa. *Revista Valenciana D' Estudios Autónomos* (25).
- Moncayo, D. (2008). *Plan de Comunicación Interna para PARMALAT LTDA*. Bogotá.
- Véliz, F. (2011). *Comunicar*. Madrid: Gedisa y Océano.
- Montero, H. (2006). *Branding y Semiótica*. Quito.
- Moreira, M. (2006). *La gestión por procesos en las instituciones de información*. Acimed.
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*. (Gredos, Trad.) Illinois: Urbana.
- Pator Ruiz, Y. (2006). *Psicología Social de la Comunicación*. Madrid: Pirámide.
- Piedra Costales, Y. (2014). *Plan Estratégico de Comunicación para el Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (s.f.). *Misión PUCE*. Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Informaci%C3%B3n%20General/44?link=oln30.redirect>
- Prieto Castillo, D. (1980). *Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa*. México D.F.: Edicol.

Siemens, G. (2004). *Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital*. (D. E. Leal Fonseca, Trad.)

Suares, M. (2002). *Mediando en sistemas familiares*. México D.F.: Paidós SAICF.

Watzlawick, P. (1971). *Teoría de la Comunicación Humana: interacciones, patologías y paradojas*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo

Yerovi Cruz, Y. Y. (2000). *La Industria Ecuatoriana y su escasa preocupación por la Marca: Causas y Efectos*. Quito.

Anexos

Anexos 1: Formulario para “Registro de Actores del Sector Cultural PUCE

Registro Actores Sector Cultural PUCE

Este formulario ha sido creado para actualizar los datos generales y de contacto de los diferentes grupos culturales de nuestra Universidad.

***Obligatorio**

Nombre del grupo cultural *

Número telefónico *

De las oficinas o lugar de ensayos. En caso de no contar con una línea telefónica marque una "X".

Correo electrónico *

Del grupo cultural. En caso de no contar con ninguno marque una "X".

Perfil de Facebook *

Incluya el Nombre de Usuario o correo electrónico de la cuenta del grupo cultural. En caso de no manejar ninguno marque una "X".

Grupo en Facebook *

Nombre de algún grupo en Facebook que administre o del que forme parte. En caso de no manejar ninguno marque una "X".

Link de fanpage *

Link de la página de Facebook. En caso de no manejar ninguno marque una "X".

Cuenta de Twitter *

Incluya el Nombre de Usuario (@grupocultural) o correo electrónico de su cuenta. En caso de no manejar ninguno marque una "X".

Página web *

En caso de no contar con ninguna marque una "X".

Blog *

En caso de no manejar ninguno marque una "X".

¿Pertenece a alguna red de blogs o páginas de Facebook donde se difunda información sobre sus eventos? *

Continuar >

Registro Actores Sector Cultural PUCE

***Obligatorio**

Datos de Contacto

Esta parte del formulario requiere la información personal de quien coordina el grupo cultural.

Nombre del Director o Coordinador *

Número Celular *

Correo electrónico *

Perfil de Facebook *

En caso de no contar con una marque una "X".

Cuenta de Twitter *

En caso de no contar con una marque una "X".

« Atrás

Continuar »

Anexos 2: Encuesta aplicada a la comunidad universitaria

Estudio de Públicos

Este formulario está diseñado con el fin de encontrar y procesar información sobre el nivel de conocimiento, que hay en relación con el Sector Cultural dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y las preferencias en cuanto a los canales de difusión.

***Obligatorio**

Edad *

Género *

☐ Masculino

☐ Femenino

Facultad *

Semestre *

¿Conoce algún grupo cultural de la PUCE? *

☐ Sí

☐ No

Escriba el nombre de los grupos culturales de la PUCE que usted conozca *

En caso de no conocer ninguno, escriba una "X"

¿Conoce de las actividades de los grupos culturales de la PUCE? *

- ☐ Sí
☐ No

Escriba las actividades de los grupos culturales de la PUCE, que usted conozca. *

En caso de no conocer ninguna, escriba una "X"

¿Conoce cómo acceder a los pases para los eventos culturales dentro de la PUCE? *

- ☐ Sí
☐ No

¿Sabía que la PUCE cuenta con algunos museos? *

- ☐ Sí
☐ No

¿Ha visitado alguno de los museos de la PUCE? *

- ☐ Sí
☐ No

¿Ha asistido algún evento cultural en la PUCE relacionado con: *

	Ninguna	De 1 a 5 veces	De 6 a 10 veces	Más de 10 veces
Artes escénicas / Teatro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentaciones Musicales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exposiciones fotográficas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muestras de cine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo le gustaría que le llegue información sobre los eventos culturales de la PUCE? *

Puede marcar más de una opción

- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Correo electrónico institucional (@puce.edu.ec)
- ☐ Correo personal
- ☐ Página web del grupo cultural
- ☐ Página web de la PUCE
- ☐ Mail de FEUCE-Q
- ☐ El Boletín FEUCE-Q
- ☐ El Imperdible
- ☐ Tv Noticias PUCE
- ☐ Radio Activa
- ☐ Flyers
- ☐ Carteleras
- ☐ No deseo que me llegue información
- ☐ Otro:

¿Qué le motivaría a asistir a los eventos culturales de la PUCE? *

- ☐ Horarios acordes a la realidad universitaria
- ☐ Periodicidad en los eventos
- ☐ Mayor difusión
- ☐ Que se me informe sobre eventos de mi interés
- ☐ Calidad de los eventos
- ☐ Facilidad para acceder al evento
- ☐ Promociones para los asistentes
- ☐ Otro:

Continuar »

¿Cuáles de las siguientes opciones le han impedido asistir a eventos culturales en la PUCE? *

Puede marcar más de una opción

- ☐ No acostumbra
- ☐ Falta de información
- ☐ Falta de tiempo
- ☐ Horarios incompatibles con mi disponibilidad
- ☐ Los eventos culturales no son mi prioridad
- ☐ La propuesta cultural no satisface mis intereses
- ☐ Otro:

¿Cómo se enteraría de los eventos culturales de la PUCE? *

Puede marcar más de una opción

- ☐ No me entero
- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Correo electrónico institucional (@puce.edu.ec)
- ☐ Correo personal
- ☐ Página web del grupo cultural
- ☐ Página web de la PUCE
- ☐ Mail de FEUCE-Q
- ☐ El Boletín FEUCE-Q
- ☐ El Imperdible
- ☐ Tv Noticias PUCE
- ☐ Radio Activa
- ☐ Referencias de conocidos
- ☐ Invitación de algún miembro del grupo cultural
- ☐ Carteleros
- ☐ Flyers
- ☐ Otro:

Estudio de Públicos

Suscripción

Este formulario es opcional y la información que suministre será utilizada de manera confidencial para enviarle información sobre las actividades del Sector Cultural de la PUCE

Nombre

Correo Electrónico

Número Celular

Perfil de Facebook

Cuenta en Twitter

Tipo de actividades culturales en las que está interesado

☐ Artes escénicas / Teatro

☐ Eventos Musicales

☐ Danza

☐ Exposiciones Fotográficas

☐ Muestras de Cine

☐ Otro:

[« Atrás](#)

[Enviar](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexos 3: Formulario base para registro de eventos

Registro de Evento

*Obligatorio

Nombre del Evento *

Fecha *

dd/mm/aaaa --:--

Ejemplo: 03/05/2013 11:30 AM

Lugar donde se realizará el Evento *

Grupo Organizador *

Director *

Miembros del grupo que participan en el Evento

Detalles Participación Especial

Reseña de la Pieza Artística

Autor - Año de Creación - Movimiento Artístico - Sinopsis

Artículo para Web / Blog / Impresos

Posteo Facebook

No más de 350 caracteres

Tweet

No más de 140 caracteres

Link Fotos

Compartidas a Dropbox - Drive

Link del Evento y/o posteo en redes sociales

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexos 4: Descriptores de cargos para el SIC Cultura PUCE

Descripción de Cargos

Coordinador de Imagen

Nombre del Cargo:	Coordinador de Imagen
Área:	SIC Cultura PUCE
Reporta a:	Coordinador SIC Cultura PUCE
Colaboradores:	Equipo de diseño
Coordina con:	SIC Cultura PUCE, Coordinación de Cultura PUCE, Directores de talleres y grupos culturales
Descripción del Cargo: Es el encargado de coordinar y supervisar el desarrollo de todo material gráfico que se elabore para la Federación, procurando salvaguardar los lineamientos de la imagen institucional establecidos en el manual de marca del SIC Cultura PUCE. Da soporte al Gestor de Campañas, al Coordinador de Prensa y al Community Manager, en la estructuración visual de los mensajes comunicativos que se utilizarán en todo tipo de campañas y material audiovisual del Sistema. Coordina y supervisa los procesos de diseño e impresión de todo material gráfico del SIC Cultura PUCE.	
Requerimientos: Capacidad para estructurar conceptos y mensajes comunicativos. Manejo de programas de diseño (Photoshop, Ilustrador, InDesing) Redacción	
Otros requisitos: Actitud positiva. Pro actividad. Innovador. No temer a implementar cosas nuevas. Creatividad. Espíritu emprendedor.	
Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión
Coordina y supervisa el desarrollo del material gráfico a utilizarse en el Sistema.	Número de artes realizados vs artes requeridos.
Brinda soporte a las distintas áreas de SIC Cultura PUCE en la estructuración visual de mensajes comunicativos.	Número de mensajes comunicativos desarrollados vs requeridos.
Supervisa y coordina los procesos de impresión del material impreso requerido.	Número de procesos supervisados vs requeridos.

Competencias Genéricas			
	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en equipo			X
Inteligencia			X

Emocional			
Orientación Estratégica			X
Comunicación Efectiva			X
Competencias Específicas			
	Bajo	Medio	Alto
Creatividad e Innovación			X
Gestión de Equipos			X
Toma de Decisiones			X

Gestor de Campañas

Nombre del Cargo:	Gestor de Campañas
Área:	SIC Cultura PUCE
Reporta a:	Coordinador SIC Cultura PUCE
Colaboradores:	Equipo logístico
Coordina con:	SIC Cultura PUCE, Coordinación de Cultura PUCE, Directores de talleres y grupos culturales
Descripción del Cargo: Es el encargado de desarrollar y ejecutar estrategias de posicionamiento, promoción y difusión, de los distintos proyectos y actividades desarrolladas por los distintos talleres y grupos culturales de la universidad. Gestiona procesos de investigación y segmentación de mercado a fin de crear estrategias efectivas que impacten en los estudiantes.	
Requerimientos: Facilidad para estructurar cronogramas y planes de trabajo. Manejo de programas de diseño (Photoshop, Ilustrador, Indesign) Redacción	
Otros requisitos: Actitud positiva. Pro actividad. Innovador. No temer a implementar cosas nuevas. Creatividad. Espíritu emprendedor.	
Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión
Desarrolla y ejecuta campañas estratégicas de posicionamiento, promoción y difusión para los proyectos y actividades de SIC Cultura PUCE.	Número de campañas estratégicas ejecutadas vs solicitadas. Número de participantes en los eventos gestionados por las campañas.
Gestiona procesos de investigación y	Número de procesos ejecutados vs

segmentación de mercado	planificados.
-------------------------	---------------

Competencias Genéricas			
	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en Equipo			X
Inteligencia Emocional			X
Orientación Estratégica			X
Comunicación Efectiva			X
Competencias Específicas			
	Bajo	Medio	Alto
Creatividad e Innovación			X
Planificación Efectiva			X
Relaciones Públicas			X

Community Manager

Nombre del Cargo:	Community Manager
Área:	SIC Cultura PUCE
Reporta a:	Coordinador SIC Cultura PUCE
Colaboradores:	Equipo Periodístico, Equipo de Diseño
Coordina con:	SIC Cultura PUCE, Coordinación de Cultura PUCE, Directores de talleres y grupos culturales
Descripción del Cargo: Es el encargado de administrar las redes sociales del SIC Cultura PUCE y de la gestión colaborativa de las cuentas de los talleres y grupos culturales de la universidad, y de la recolección de la información y material generado por las coordinaciones de Imagen y Prensa, y posterior publicación en las redes y página web de SIC Cultura PUCE. Coordina con el Gestor de Campañas y la Coordinación de Imagen, diversas campañas 2.0 a fin de incrementar el posicionamiento web del sector entre los estudiantes. Coordina la difusión de los contenidos del SIC Cultura PUCE en las páginas institucionales de la PUCE, con la Dirección de Comunicación de la PUCE y la Dirección de Informática.	
Requerimientos: Conocimientos de redes sociales, estadísticas e implementación de recursos. Manejo de programas de diseño (Photoshop, Ilustrador, Indesign) Redacción	
Otros requisitos:	

Actitud positiva. Pro actividad. Innovador. No temer a implementar cosas nuevas. Creatividad. Espíritu emprendedor.	
Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión
Gestiona y administra la información y material que se difundirá por las redes sociales del SIC Cultura PUCE.	Número de posts en las redes sociales realizados. Número de seguidores en las redes sociales, likes y comentarios en los posts.
Gestiona y administra la publicación de la información y material que alimentará la página web de la SIC Cultura PUCE.	Número de entradas en la página web.
Gestiona la difusión de información y material de SIC Cultura PUCE en las páginas oficiales de la PUCE.	Número de posts compartidos en las páginas de la PUCE.

Competencias Genéricas			
	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en Equipo			X
Inteligencia Emocional			X
Orientación Estratégica			X
Comunicación Efectiva			X
Competencias Específicas			
	Bajo	Medio	Alto
Creatividad e Innovación			X
Planificación Efectiva			X
Orientación al Cliente			X

Coordinador de Prensa

Nombre del Cargo:	Coordinador de Prensa
Área:	SIC Cultura PUCE
Reporta a:	Coordinador SIC Cultura PUCE
Colaboradores:	Equipo Periodístico
Coordina con:	SIC Cultura PUCE, Coordinación de Cultura PUCE, Directores de talleres y grupos culturales

Descripción del Cargo:

Es el encargado de la generación de contenido escrito y audiovisual sobre las distintas actividades del SIC Cultura PUCE, su respectiva difusión en los medios internos de la universidad y la gestión necesaria para la publicación en medios de comunicación masiva externos a la universidad. Coordina, en conjunto con el Generador de Campañas, la cobertura de las actividades del SIC Cultura PUCE por parte de medios de comunicación internos y externos. Gestiona, en conjunto con la Coordinación de Imagen, el desarrollo del material gráfico que utilizará en los distintos productos audiovisuales.

Requerimientos:

Facilidad para estructurar cronogramas y planes de trabajo.

Manejo de programas de diseño (Photoshop, Illustrator, Indesign) y desarrollo audiovisual (Adobe Audition, Avid, Premier Pro, o Final Cut)

Redacción periodística, para prensa, guión de TV y Radio.

Otros requisitos:

Actitud positiva. Pro actividad. Innovador. No temer a implementar cosas nuevas.

Creatividad. Espíritu emprendedor.

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión
Coordina y supervisa el desarrollo del material escrito y audiovisual del SIC Cultura PUCE.	Cantidad de contenido generado vs eventos y actividades realizadas.
Gestiona la cobertura de actividades de los distintos talleres y grupos culturales	Número de apariciones en medios masivos de comunicación, tanto interno como externo.

Competencias Genéricas

	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en Equipo			X
Inteligencia Emocional			X
Orientación Estratégica			X
Comunicación Efectiva			X

Competencias Específicas

	Bajo	Medio	Alto
Gestión de Equipos			X
Planificación Efectiva			X
Relaciones Públicas			X

Anexo 5: Matriz de Tareas y Actividades

Actividad	Tareas					
Promoción						
Estructuración y Desarrollo de Estrategia	Planteamiento de Objetivo	Definición Público Meta	Evaluación de Canales	Definición tipos de Mensajes	Establecimiento de Cronograma, Responsables y Gestión de Recursos Humanos y Técnicos	
Desarrollo de Piezas Comunicativas	TEXTOS: Boletines de Prensa - Artículos - Reportajes - Textos para Web y Redes	Búsqueda de Información / Formulario Información Base	Entrevista a protagonistas	Redacción, revisión y aprobación del texto		
	GRÁFICAS: Logos - Afiches - Flyers - RolUps - Lonas - Backings -	Desarrollo concepto gráfico	Bocetaje	Revisión y aprobación Artes Finales	Envío y confirmación de Artes Finales a imprenta	Revisión y aprobación de material
	AUDIOVISUALES: Spots, Cuñas, Animaciones	Desarrollo concepto	Guión	Rodaje / Grabación / Producción	Edición / Postproducción	Revisión y aprobación de las piezas producidas
Gestión para utilizar de Espacios Físicos	Redacción y Firma de Solicitud	Envío y Confirmación de Recepción de Solicitud	Confirmación de autorización del permiso para utilizar un Espacio Físico			
Gestión para utilizar Canales de Difusión	Redacción y Firma de Solicitud	Envío y Confirmación de Recepción de Solicitud acompañada de material a difundir	Confirmación de autorización para utilizar el Canal de Difusión			

Ejecución de Estrategia	ATL	Envío Pieza Comunicativa al Medio de Comunicación	Confirmación recepción del material y condiciones en que se transmitirá nuestro mensaje	Monitoréo de Medios	Compartir en Canales Propios el contenido difundido por los Canales Externos	
	BTL	Preparación de recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para la instalación	Montaje / Desarrollo	Cobertura fotográfica y de redes	Desmontaje	
	Digital	Publicación de Post en Página Web y Blogs / Envío flyer digital - Mailing	Creación de evento en Facebook - Invitar a Red de contactos	Compartir contenido de la Web en Perfiles y Fanpages en Facebook y cuentas de Twitter	Gestión para difusión en perfiles de la Red de aliados estratégicos	Seguimiento y Respuesta ágil y oportuna a inquietudes del público
	Uno a Uno	Diseño invitación personalizada	Envío de Mail / Llamada Telefónica	Fijar Cita	Entrevista	Confirmación asistencia
Evaluación	Reunión con actores relevantes	Estrategia	Piezas Comunicativas Utilizadas	Canales Utilizados	Impacto	Coordinación y Logística
Sistematización de lecciones aprendidas	Análisis Informe de Evaluación	Identificación Oportunidades de Mejora	Implementación de mejoras en las matrices Guía y de Actividades y Tareas			
Cobertura						
Definir prioridad y tipo de cobertura	Identificar personas y momentos relevantes de los que se deba tener mayor atención para el registro	Determinar lugares desde donde se vaya a captar un mejor registro - Fotográfico, Video, Audio, Redes, Entrevistas, etc.	Organizar Recursos Humanos - Delegar Responsables	Gestionar Equipos y Requerimientos Técnicos		
Desarrollo Piezas Comunicativas	Determinar línea argumental de posteos	Selección de contenido a publicar: fotos, datos	Redacción de posteo y twitt			

Publicación de piezas comunicativas en perfiles, fan pages y cuentas de Facebook y Twitter administradas por el sistema y sus miembros.	Identificación de cuentas afines al evento y de interés general	Informar sobre el evento a los administradores de las cuentas y perfiles	Etiquetar y mencionar en posteos a los miembros del sistema afines al evento	Verificar redistribución de contenidos		
Compartir contenido a las cuentas de los Medios de Comunicación	Identificación de cuentas afines al evento y de interés general	Informar sobre el evento a los administradores de las cuentas y perfiles	Solicitar autorización para etiquetarlos y mencionarlos en posteos	Solicitarles difusión de nuestros contenidos en sus cuentas y perfiles	Publicar directamente en sus muros	
Medición de alcance de los posteos	Recuento de vistas, comentarios, likes y veces compartidas	Mapeo de actores - Identificar a personas que interactúan con el sistema	Desarrollo de informe del impacto			
Gestión oportuna de comentarios y conversaciones en redes	Sistematización de comentarios	Búsqueda de información para respuesta	Re direccionamiento de sugerencias al actor relevante			
Evaluación	Reunión con actores relevantes	Estrategia	Piezas Comunicativas Utilizadas	Canales Utilizados	Impacto	Coordinación y Logística
Sistematización de lecciones aprendidas	Análisis Informe de Evaluación	Identificación Oportunidades de Mejora	Implementación de mejoras en las matrices Guía y de Actividades y Tareas			
Difusión						
Fuente de información	Contacto con representantes del Grupo Cultural	Entrevista	Sesión de Fotos			

	TEXTOS: Notas de Prensa - Artículos - Reportajes - Textos para Web y Redes	Adaptación de textos	Entrevista a protagonistas	Redacción, revisión y aprobación del texto		
Adaptación de Piezas Comunicativas	GRÁFICAS: Logos - Afiches - Flyers - RolUps - Lonas - Backings -	Adaptación de Artes	Revisión y aprobación Artes Finales			
	AUDIOVISUALES: Spots, Cuñas, Animaciones	Selección de material - Tomas, Audios, Fotos	Guión	Edición / Postproducción	Revisión y aprobación de las piezas producidas	
Actualización Boletines de Prensa en Canales Propios	Cambio de Contenidos en Página Web y Blogs / Envío flyer digital - Mailing	Compartir contenido de la Web en Perfiles y Fanpages en Facebook y cuentas de Twitter	Seguimiento y Respuesta ágil y oportuna a inquietudes del público			
Envío Notas de Prensa	Selección Medios de Comunicación afines	Envío y Confirmación de Recepción de material a difundir	Monitoreo de Medios	Compartir en Canales Propios el contenido difundido por los Canales Externos		
Medición de alcance de los posteos	Recuento de vistas, comentarios, likes y veces compartidas	Mapeo de actores - Identificar a personas que interactúan con el sistema	Desarrollo de informe del impacto			
Gestión oportuna de comentarios y conversaciones en redes	Sistematización de comentarios	Búsqueda de información para respuesta	Re direccionamiento de sugerencias al actor relevante			
Evaluación	Reunión con actores relevantes	Estrategia	Piezas Comunicativas Utilizadas	Canales Utilizados	Impacto	Coordinación y Logística
Sistematización de lecciones aprendidas	Análisis Informe de Evaluación	Identificación Oportunidades de Mejora	Implementación de mejoras en las matrices Guía y de Actividades y Tareas			

Solicitud Externa						
Análisis y Sistematización de solicitudes	Recepción y Catalogación de Solicitudes	Estructuración Cronograma de Atención a Solicitudes				
Gestión de Respuesta	Información	Búsqueda de Información	Entrevista a protagonistas	Redacción Respuesta		
	Entrevista	Coordinación Agendas	Preparación Vocero	Confirmación Entrevista		
	Solicitud de Sesión de Fotos, Rodaje o Registro Audiovisual	Coordinación Agendas	Preparación Artistas y Locaciones	Confirmación Sesión de Fotos		
Envío Respuesta	Contactar al solicitante	Envío Información Requerida				
		Confirmación Cita Requerido				
Seguimiento-Gestión oportuna de comentarios	Sistematización de comentarios	Re direccionamiento de sugerencias al actor relevante				
Evaluación	Reunión con actores relevantes	Estrategia	Piezas Comunicativas Utilizadas	Canales Utilizados	Impacto	Coordinación y Logística
Sistematización de lecciones aprendidas	Análisis Informe de Evaluación	Identificación Oportunidades de Mejora	Implementación de mejoras en las matrices Guía y de Actividades y Tareas			